



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAYNARA RAQUEL GARCIA DA SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE NA ÁREA COMERCIAL DE
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA CIDADE DE FORTALEZA**

FORTALEZA – CE

2022

RAYNARA RAQUEL GARCIA DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE NA ÁREA COMERCIAL DE
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia
Lima

FORTALEZA – CE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S583c Silva, Raynara Raquel Garcia da.

Cultura organizacional e a rotatividade na área comercial de uma empresa prestadora de serviços na cidade de Fortaleza / Raynara Raquel Garcia da Silva. – 2022.

53 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Cultura organizacional . 2. Emprego - Rotatividade . 3. Setor comercial. 4. Prestação de serviço. I. Título.

CDD 658

RAYNARA RAQUEL GARCIA DA SILVA

CULTURA ORGANIZACIONAL E A ROTATIVIDADE NA ÁREA COMERCIAL DE
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos que estiveram ao meu lado e
contribuíram de alguma forma para que eu
chegasse até esse momento importante e
especial da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir chegar até este momento e ter me guiado da melhor maneira possível, protegendo e dando discernimento em todas as vezes em que mais precisei.

Aos meus pais, que sempre se esforçaram para que eu pudesse ter uma educação de qualidade. E através dela, conseguisse mudar e melhorar a minha vida, pois como sempre disseram: o conhecimento é uma coisa que ninguém pode tirar de mim. Espero conseguir retribuir tudo que já fizeram e ainda fazem.

À minha irmã, que é uma das minhas maiores inspirações e sempre torceu pela minha felicidade e sucesso. Sem dúvidas, todos os conselhos e palavras de incentivo foram essenciais para que eu não desistisse dos meus objetivos.

Aos meus amigos, que tornaram essa fase universitária tão especial. Descobri que não estava ali somente por um diploma, mas também para formar laços de amizade e amadurecer ao lado de pessoas que celebravam junto cada conquista. Todos que conheci são muito importantes para mim.

Ao professor Dr. Bruno Chaves Correia Lima, que tive o prazer de ser aluna e conhecer um profissional incrível. Sou eternamente grata por ter aceitado o convite de ser meu orientador, por todas as palavras de apoio, motivação e principalmente compressão que teve comigo durante o desenvolvimento desse trabalho.

A todos que fizeram parte dessa minha jornada e me proporcionaram momentos especiais, divertidos, intensos e com muita troca de conhecimento e experiência.

RESUMO

A rotatividade no ambiente organizacional pode acontecer por motivos diversos, sendo uma consequência por decisão dos gestores ou setor responsável pelo desligamento. Mas também, em alguns casos de maneira voluntária por parte do colaborador. O presente estudo buscou analisar a intenção de rotatividade dos colaboradores da área comercial de uma empresa prestadora de serviços e suas relações com a cultura organizacional percebida. A pesquisa se classifica como mista, descritiva e sua coleta de dados se realizou através da aplicação de um questionário com questões objetivas, em escala Likert e subjetivas em que cada respondente pode desenvolver suas justificativas e fornecer informações de maneira mais detalhada e aprofundada. O estudo contou com 15 respondentes da área comercial da empresa e através do levantamento de informações bibliográficas disponíveis a respeito do tema abordado e da coleta dos dados verificou-se que em sua maioria a intenção de rotatividade está atrelada a outras motivações. Não relacionadas à cultura organizacional que é percebida de modo positivo. Surge então a oportunidade de realização de atividades e pesquisas voltadas para conhecer melhor os objetivos de carreira dos colaboradores e a criação de estratégias e ações que contribuam para a retenção de grandes talentos.

Palavras-chave: Cultura organizacional, rotatividade, setor comercial, prestação de serviço.

ABSTRACT

Turnover in the organizational environment can happen for several reasons, being a consequence of the managers' decision or of the sector responsible for the dismissal. But also, in some cases voluntarily by the employee. The present study sought to analyze the turnover intention of employees in the commercial area of a service provider company and its relationship with the perceived organizational culture. The research is classified as mixed, descriptive and its data collection was carried out through the application of a questionnaire with objective questions, on a Likert scale and subjective questions in which each respondent could develop their justifications and provide information in a more detailed and in-depth manner. The study had 15 respondents from the company's commercial area and through the survey of available bibliographic information on the subject and data collection it was found that most of the turnover intention is linked to other motivations. Not related to the organizational culture, which is perceived in a positive way. The opportunity then arises to conduct activities and research aimed at better understanding the career goals of employees and the creation of strategies and actions that contribute to the retention of top talent.

Keywords: Organizational culture, turnover, commercial sector, service delivery.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Características que configuram a essência da cultura organizacional...	14
Quadro 2 - Características da cultura e subcultura organizacional.....	16
Figura 1 - Modelo de Socialização.....	16
Quadro 3 - Opções de práticas de socialização.....	17
Quadro 4 - Tipos de custos de rotatividade.....	22
Quadro 5 - Causas da rotatividade e seus respectivos efeitos psicológicos.....	23
Quadro 6 - Perfil dos participantes da pesquisa.....	27
Quadro 7 - Exemplo de Escala de Likert.....	29
Gráfico 1 - Dados referentes à primeira afirmativa do questionário.....	31
Gráfico 2 - Dados referentes à segunda afirmativa do questionário.....	32
Gráfico 3 - Dados referentes à terceira afirmativa do questionário.....	34
Gráfico 4 - Dados referentes à quarta afirmativa do questionário.....	36
Gráfico 5 - Dados referentes à quinta afirmativa do questionário.....	37
Gráfico 6 - Dados referentes à sexta afirmativa do questionário.....	39
Gráfico 7 - Dados referentes à sétima afirmativa do questionário.....	40
Gráfico 8 - Dados referentes à oitava afirmativa do questionário.....	41
Gráfico 9 - Dados referentes à nona afirmativa do questionário.....	43
Gráfico 10 - Dados referentes à décima afirmativa do questionário.....	44
Quadro 08 - Síntese das conclusões de acordo com os objetivos destacados.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Cultura organizacional	14
2.1.1	<i>Tipos de cultura organizacional</i>	<i>15</i>
2.2	Intenção de rotatividade.....	19
2.2.1	<i>Escala de intenção de rotatividade</i>	<i>20</i>
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Classificação da pesquisa	25
3.2	Coleta de dados	26
3.2.1	<i>Participantes da pesquisa.....</i>	<i>26</i>
3.3	Aplicação da pesquisa e coleta de dados	28
4	RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	29
4.1	A organização	29
4.2	Dados da pesquisa	30
4.2.1	<i>Conhecer características sobre a cultura organizacional com base na experiência profissional na área comercial de uma empresa prestadora de serviços.....</i>	<i>30</i>
4.2.2	<i>Identificar eventuais motivos para a intenção de rotatividade e evasão organizacional.....</i>	<i>38</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	51

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a cultura organizacional e as intenções de rotatividade dentro do setor comercial. Para Robbins (2005), a cultura organizacional tem influência sobre a rotatividade de colaboradores. Além de contribuir para a distinção entre as empresas e conseqüentemente construir uma identidade ao participantes da organização, de acordo com a cultura predominante influenciando de maneira positiva ou negativamente.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Schein (2007), cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a essas situações.

A partir das definições dos autores acima é possível compreender o importante papel que os funcionários tem por serem responsáveis pela manutenção e propagação da cultura organizacional. Confrontando de maneira positiva ou não as primeiras impressões e expectativas dos colaboradores que estão em fase de adaptação.

Para Chiavenato (2010), quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal, representa um domínio sobre a situação da empresa. No entanto, quando ocorre um fluxo contrário a este, por iniciativa do colaborador, surge então um sinal de alerta para que se entenda as razões para aquela tomada de decisão.

De acordo com Mariano e Mayer (2008), é necessário então investigar as causas da rotatividade, avaliar os efeitos e a extensão do problema, perguntar aos funcionários por que estão saindo, e implementar estratégias de retenção, afinal a rotatividade custa caro às organizações.

O fenômeno da rotatividade é de extrema relevância em um ambiente organizacional gradativamente mais competitivo e com alto custo organizacional no

caso da perda de um colaborador (SARSUR, 2015). As empresas que não investem na retenção de grandes talentos, quando os perdem acabam tendo além da perda de conhecimento que aquele colaborador contribuía na rotina da organização. Também desencadeia uma busca por competências semelhantes em outros profissionais, tempo de treinamento, adaptação e qualificação para aquele cargo ou função, dentre outros custos.

Diante do exposto, levando em consideração os colaboradores da área comercial em uma empresa prestadora de serviços na cidade de Fortaleza. A presente pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: Como a cultura organizacional pode influenciar a intenção de rotatividade?

O presente estudo tem por objetivo analisar a intenção de rotatividade dos colaboradores da área comercial de uma empresa prestadora de serviços e suas relações com a cultura organizacional percebida. Ademais e em acordo com o objetivo central deste trabalho seguem objetivos específicos:

- Conhecer características sobre a cultura organizacional com base na experiência profissional na área comercial de uma empresa prestadora de serviços;
- Identificar eventuais motivos para a intenção de rotatividade e evasão organizacional;
- Analisar a relação entre os aspectos culturais e a intenção de rotatividade.

Neste contexto, encontra-se na oportunidade de contribuir para o aumento de estudos em torno desse tema. Ao passo que outros estudos disponíveis não exploram o setor comercial de uma prestadora de serviços na cidade de Fortaleza. Contribuindo para uma análise dos dados disponibilizados pelos respondentes de maneira voluntária e anônima sobre suas experiências profissionais na área comercial e conhecer motivos para a rotatividade. Além de colaborar também com a literatura de gestão de pessoas, podendo ser estendido para outros setores em especial de organizações relacionadas à área hospitalar.

Trata-se de um estudo com características qualitativas e quantitativas, que tem como instrumento de pesquisa a aplicação de um questionário, contendo perguntas fechadas, das quais em algumas é utilizada a escala de Likert intercalando com um espaço disponível para que os respondentes pudessem descrever maiores informações a cerca das alternativas escolhidas. O formulário de perguntas foi elaborado e aplicado virtualmente, com intuito de alcançar o maior número possível

de respondentes do público escolhido, além de contribuir com a qualidade e honestidade dos dados obtidos de maneira anônima.

Este trabalho apresenta a sua estrutura segmentada nas seguintes seções: Introdução, Referencial teórico, Metodologia, Resultado e análise da pesquisa e Considerações Finais. Estas seções serão detalhadas a seguir.

A introdução, é composta de uma apresentação a respeito do tema abordado neste trabalho. Contextualizando de maneira breve o motivo para a realização de uma pesquisa que contribuísse para o atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O referencial teórico, é constituído de conteúdo bibliográfico que serve de base para o entendimento e conexão entre os conceitos e outras informações importantes sobre o tema escolhido a respeito da cultura organizacional e rotatividade no ambiente corporativo.

A metodologia é constituída pela classificação quanto ao tipo de pesquisa aplicada, quanto a sua abordagem, natureza e métodos técnicos utilizados para conseguir as informações necessárias que viabilizassem uma análise e contribuísse para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Em Resultado e análise da pesquisa, serão descritos os resultados da pesquisa aplicada e uma análise com comentários acerca das informações obtidas por meio de questionários aplicados virtualmente e respondidos de maneira anônima por 15 colaboradores da área comercial de uma empresa prestadora de serviços.

Na seção de Considerações finais, serão apresentadas as considerações finais e observações pontuadas de acordo com a avaliação das respostas obtidas através do questionário a luz do que a pesquisa bibliográfica explica sobre a cultura organizacional e o fenômeno da rotatividade nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como finalidade apresentar as informações importantes para a compreensão do tema abordado neste trabalho. Por meio da pesquisa teórica disponível é organizado de maneira que facilite a linha de raciocínio e desenvolva posteriormente uma análise a cerca dos resultados obtidos com a coleta dos dados da pesquisa.

2.1 Cultura organizacional

Segundo Robbins (2005) a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Por sua vez, a satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos.

Quadro 1 - Características que configuram a essência da cultura organizacional

Características	Essência da cultura
Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes
Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Fonte: Robbins (2005).

Quando procuramos investigar um pouco a respeito da cultura de uma empresa, simultaneamente procuramos entender as impressões que os integrantes

dela têm sobre as características mencionadas acima. Isso permitirá realizar uma classificação quanto ao tipo de cultura predominante.

2.1.1 Tipos de cultura organizacional

De acordo com a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2011) propõe quatro tipos de cultura:

Cultura inovativa: é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

Cultura clã: enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

Cultura de mercado: que tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.

Cultura hierárquica: esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

É sabido que ao existir uma cultura organizacional, independente do tamanho das empresas, existe uma tendência há existir outras culturas menores, chamadas de subculturas. Conforme segue quadro abaixo de acordo com as definições.

Quadro 2 - Características da cultura e subcultura organizacional

Cultura dominante	Os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala em cultura de uma organização, está se referindo à sua cultura dominante. É uma visão macro de cultura que confere à organização sua personalidade distinta.
Subculturas	As subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica.

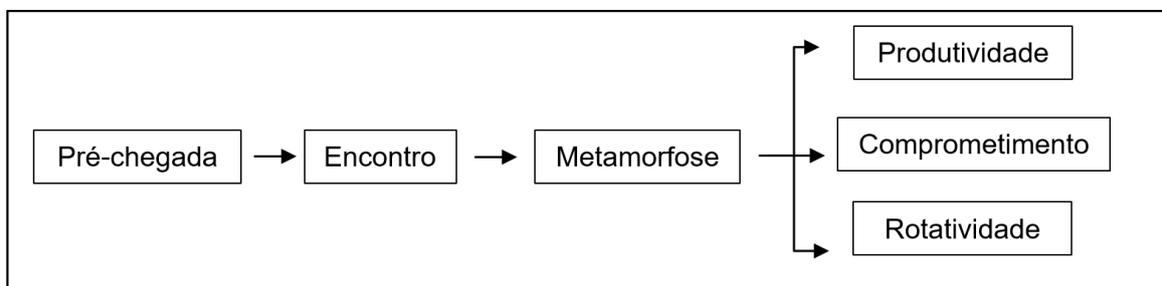
Fonte: Robbins (2005).

A cultura consegue definir características para a organização de modo que conseguimos identificar distinções entre empresas. Criando dessa forma uma identidade, estimulando o comprometimento dos funcionários com um bem comum que vai além dos interesses individuais. Orienta através de padrões de conduta e se torna um sinalizador e mecanismo de controle dos comportamentos.

O ambiente organizacional torna-se um organismo vivo e passivo de mudanças constantes. A medida em que a globalização acelera o processo de troca de conhecimento e os participantes optam por absorver e propagar para os outros colaboradores valores, crenças, e ritos em comum.

Os novos colaboradores de uma organização possuem hábitos, valores, costumes e crenças preestabelecidos. O que pode por consequência ao ter contato com a cultura organizacional, desencadear uma identificação ou não. Para esse processo ser de primeiros contatos e adaptação, existe o processo chamado: socialização.

Figura 1 - Modelo de Socialização



Fonte: Robbins (2005).

A socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. Onde, o primeiro estágio é caracterizado pelo aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à empresa. Já no segundo estágio, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade

e se confronta com a possibilidade de que as expectativas e a realidade venham a divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para o seu trabalho, desempenha com sucesso seus papéis e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas de seu grupo (ROBBINS, 2005).

Quadro 3 - Opções de práticas de socialização

Formal versus Informal	Quanto mais segregado for o novo colaborador do ambiente normal do trabalho e for diferenciado de alguma forma para explicitar seu papel de recém contratado, mais formal será a socialização. Programas de treinamento e de orientação específicos são exemplos disto. Já a socialização informal coloca o novo funcionário diretamente em seu trabalho, sem muita atenção especial.
Individual versus Coletiva	Os novos membros podem ser socializados de maneira individual, o que geralmente costuma acontecer nas empresas, ou podem ser agrupados e expostos às mesmas experiências.
Fixa versus Variável	Este modelo de socialização está diretamente ligada ao cronograma do qual o novo colaborador deve realizar uma transição entre os estágios padronizados. Como por exemplo os treinamentos rotativo, período de aprovação. Já o modelo variável não se utiliza de um cronograma, um exemplo deste tipo encontra-se nas promoções em que o próximo estágio não é noticiado até que o indivíduo esteja pronto para ele.
Seriada versus Aleatória	A socialização seriada é caracterizada pelo uso de modelos de papéis que treinam e encorajam os novos colaboradores. Enquanto na socialização aleatória os modelos são recusados. O novo funcionário é deixado sozinho para resolver como achar mais pertinente as coisas.
Investidura versus Despojamento	Esse tipo de socialização por tipo de investidura parte do princípio que as qualidades e qualificações do novo colaborador são ingredientes importantes ao sucesso e que por isso são confirmadas e apoiadas. Enquanto a socialização por despojamento tenta eliminar algumas características do recém recrutado.

Fonte: Robbins (2005).

Em uma empresa o processo de socialização pode ser aplicado de variadas formas a depender do setor no qual se está analisando, cargo ou função a ser desempenhada. E a cultura predominante entre aqueles que fazem parte do ciclo de convivência na organização.

Para que uma cultura organizacional consiga sobreviver e se mantenha ativa é importante que três forças realizem essa manutenção, por meio das práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização.

- O processo seletivo: tem como objetivo principal identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, habilidade e capacidade necessária para o desempenho positivo das atividades para determinado cargo ou função,

Onde a decisão final sobre quem será contratado sofrerá influência pelo julgamento de quem mostrar-se mais ajustado à organização.

- Os dirigentes: estes possuem uma grande influência sobre a cultura organizacional. Sua postura e maneira de conduzir a equipe servirá de modelo para os demais. Pois, a medida que estes avaliam seus liderados. Também se tornam referência.
- A Socialização: momento em que ocorre uma espécie de doutrinação dos novos colaboradores. Por não estarem totalmente familiarizados com a cultura, durante esse processo podem surgir problemas com relação a convicções, expectativas, costumes etc. Por este motivo, a organização precisa ajudá-los a se adaptar à nova cultura.

Para Schein (1984) a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz. É por meio da cultura que conseguimos identificar uma identidade criada que sofre influência dos participantes, mas que ao mesmo tempo também influencia.

Segundo Hall (1978), a cultura é composta por algumas características: ela não surge do nada e para ser difundida é necessário que seja ensinada. Além de determinar os limites de um setor ou grupo e ser um meio de comunicação entre os homens. Isso colabora para que grupos que possuem semelhanças desenvolvam uma maior proximidade.

Uma empresa além de possuir sua própria cultura, ela também está inserida em uma cultura nacional. E esse espaço do qual ela faz parte faz com que receba outras influências do macroambiente seja de uma determinada região, ou quando se instala em um outro país. Ou seja, nenhuma cultura organizacional está livre de outras interferências (MONGAN, 1996).

De acordo com Robbins (2005), a cultura pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Maneiras estas que serão descritas a seguir para que facilite a compreensão sobre os meios de propagação.

A história é um dos meios mais fáceis de circulação. Elas geralmente se referem aos eventos que aconteceram seja com fundadores da empresa, situações onde ocorreu uma quebra de regras, sucessos e destaques positivos sobre premiações que

elevem a imagem da organização, recolocações de colaboradores, estratégias tomadas para solucionar antigos erros, desafios enfrentados e metas, objetivos a serem alcançados de maneira em conjunto. Legitimando assim práticas vigentes na empresa.

Os rituais, são as repetidas atividades que se expressam e reforçam os valores da empresa. Destacando assim seus objetivos principais, evidenciando quais pessoas desempenham esse importante papel e serão os responsáveis.

Os símbolos materiais, incluem determinados privilégios que um cargo ou função tem em comparação com outros. Seja *layout* do ambiente de trabalho, objetivos que identificam o grau de liderança contribuindo para a caracterização de uma igualdade ou não entre os funcionários.

A linguagem, também se encaixa como um dos principais meios de aprendizagem sobre a cultura. As organizações desenvolvem com o decorrer do tempo seus próprios termos para se referir a equipamentos, pessoas-chaves, fornecedores, dentre outros. No começo pode parecer uma infinidade de siglas para o recém contratado, mas com o passar do tempo cria-se uma familiaridade com os novos termos e passa a fazer parte da sua própria linguagem.

De maneira sistemática a cultura pode ser dividida em três níveis. Onde no primeiro nível encontram-se os rituais, símbolos, estruturas, ou seja, constitui-se daquilo que é visível. Enquanto o segundo nível é representado pelos valores, pelas estratégias e metas. Por último o terceiro nível abrange tudo aquilo que não é visível, mas é importante como as crenças, percepções, sentimentos, dentre outros (SCHEIN, 2007).

2.2 Intenção de rotatividade

Para Chiavenato (2010) a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. O que pode ligar um sinal de alerta para as organizações mais competitivas quando percebem a falta de controle sobre o nível de evasão de colaboradores.

Para Robbins (2010), a rotatividade de colaboradores não essenciais se torna positiva, visto que pode criar a oportunidade de substituição de uma pessoa de

fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer ideias novas para a organização.

Segundo Dutra (1996), para adequar os projetos de desenvolvimento de pessoas com o desenvolvimento das organizações, desde que ambas sejam beneficiadas, estimular as pessoas para que possam planejar sua vida profissional, auxiliar e oferecer ferramentas para as pessoas, identificar e trabalhar os pontos fortes e fracos, melhorar o nível de comunicação entre as pessoas e empresas e oferecer transparência na negociação entre indivíduos e organizações direcionando para as práticas de gestão de pessoas. A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e a pessoa é, portanto, apontada como um aspecto fundamental para a obtenção do sucesso do indivíduo e da empresa.

A perda de talentos profissionais valiosos afeta diretamente a eficiência das organizações e pode comprometer as estratégias em busca da competitividade. Pois será necessário todo o empenho e tempo dos dirigentes para conseguir alocar um novo funcionário que atenda as expectativas de desempenho daquele cargo (MINTZBERG, 1995).

Um termo que se torna bastante conhecido para aqueles que costumam estudar sobre a rotatividade, trata-se do *turnover*. Palavra em inglês que significa justamente a rotatividade de pessoal. Refere-se às admissões e desligamentos que acontecem com o corpo colaborativo de uma empresa em um período.

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011).

A intenção de rotatividade é definida como a probabilidade estimada, ou seja, subjetiva pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo. Podendo ser calculada ou estimada através de pesquisas internas com os colaboradores (SIQUEIRA, 2014).

2.2.1 Escala de intenção de rotatividade

A Escala de Intenção de Rotatividade – EIR, foi construída e validada por pesquisadores brasileiros. Pois já vem sendo utilizada em vários estudos nacionais (SIQUEIRA, 1997).

Esta escala nada mais é que uma forma de mensurar e avaliar o grau de intenção que um indivíduo tem ao elaborar planos sobre sua saída da organização. Uma escala simples e objetiva composta por apenas três frases, que levam o colaborador a declarar o quanto ele pensa, planeja, e tem vontade de no futuro deixar de prestar seus serviços para o seu atual ambiente de trabalho. Ao analisar as três frases, o colaborador precisa considerar uma escala de frequência como resposta para estas. Considerando 1 nunca, 2 raramente, 3 às vezes, 4 frequentemente e 5 sempre.

A apuração dos resultados obtidos deve produzir apenas um escore médio para cada respondente. Das três perguntas a seguir:

- Penso em sair da empresa onde trabalho.
- Planejo sair da empresa onde trabalho.
- Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho

Conforme proposto por Brannick (1999), ao se levar em consideração alguns fatores como a relação entre os colaboradores e a cultura organizacional da qual faz parte, ou as políticas vigentes na empresa, bem como a falta de incentivos e treinamento inadequado, conseqüentemente aumentam as chances de que se tenha uma maior intenção de rotatividade.

A rotatividade, segundo Pontes (2005), pode ser desencadeada por algumas razões como a dispensa do empregador, pedidos de demissão, mortes, aposentadorias, promoções e transferências. E para Epstein (1999), a maioria dos gerentes acreditam que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação como prêmios por desempenho, cursos e treinamentos dentre outros exemplos simbólicos que estimulem a afetividade.

De modo geral, em muitas situações onde ocorre o desejo voluntário por parte do colaborador de pedir demissão, identifica-se uma reação causada por algum motivo seja ligado à própria organização como a interesses pessoais. Em alguns casos é possível perceber sinais de tendência a essa intenção como através da falta de motivação ou empenho empregado nas atividades, distanciamento de projetos ou ausência da proatividade, demonstrações de insatisfação, entre outros.

Para Chiavenato (2010), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de determinados fenômenos localizados interna ou externamente nas empresas. As perdas de recursos humanos não ocorrem independentemente dos

objetivos das empresas. Torna-se primordial localizar os motivos que provocaram, a fim de que se possa atuar e diminuir os erros indesejáveis. O custo da rotatividade é um dos maiores motivos que faz a retenção de pessoas ser importante.

Quadro 4 - Tipos de custos de rotatividade

Tipos de custos de rotatividade		
Custos Diretos	Custos Indiretos	Custos de Oportunidade
Inclui as despesas com recrutamento, entrevistas e treinamento de subsídios que podem exigir salários mais altos que as pessoas que estão saindo.	Inclui efeitos sobre a carga de trabalho, a moral e satisfação dos funcionários.	Inclui conhecimento perdido e o trabalho que não é executado enquanto os gerentes e outros funcionários se concentram em preencher as vagas e preparar os subsídios.

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A implantação de novas políticas de recursos humanos que visam à melhoria do desenvolvimento da organização precisa estar associada aos interesses dos colaboradores, visto que o principal talento de uma empresa está nas pessoas (CARMO, 2007).

Logo, se percebe uma imprópria de aplicar algum cálculo ou fórmula que contribua para uma avaliação acerca dos índices de rotatividade e identificar se estão altos ou baixos. Isso, visando compreender e controlar a rotatividade e conhecer as possíveis causas que levam os indivíduos a tomarem essa decisão voluntariamente de deixar a organização da qual faz parte.

Chiavenato (2010) apresenta cálculo a ser realizado quando deseja se encontrar um índice de rotatividade, onde a letra A representa as admissões ou entrada, a letra D representa as demissões ou desligamentos e EM representa o efetivo médio da organização. Conforme segue abaixo:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Investir na promoção do engajamento tende a trazer mais esse benefício para as organizações, tendo em vista os custos e problemas associados à rotatividade (Cascio & Boudreau, 2010). O envolvimento de gestores no mapeamento de possíveis cenários, a criação de estratégias e o acompanhamento de ações que promovam este

engajamento tendem a gerar resultados positivos para todos os envolvidos no processo.

Segundo Eckert, Mecca, Denic, Giacomet (2011), nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário aumenta, levando os empregados a trocarem de emprego, e estas saídas de empregados são o que chamamos de *turnover*. O *turnover* é a saída de colaboradores de uma empresa e a substituição dos mesmos.

Diversos motivos podem provocar o desejo da intenção de sair de uma organização, como por exemplo a remuneração, jornada de trabalho, metas exageradas, conflito de interesses e falhas na comunicação entre líderes e liderados. Além de fatores que perpassam questões culturais e vão de encontro com desejos e planos pessoais.

Para Robbins (2010), a satisfação está relacionada com a percepção que o colaborador desenvolve sobre as suas rotinas no ambiente corporativo, onde é importante e necessário que se tenha um sistema de gestão de pessoas com estratégias auxiliando no desenvolvimento de um plano de carreira que estimule o colaborador a dar sempre o melhor de si nas suas atividades.

De acordo com Lopes (1973), algumas causas de rotatividade estão interligadas com efeitos psicológicos, levando o indivíduo a decidir pela dispensa do trabalho. Como segue no quadro abaixo.

Quadro 5 - Causas da rotatividade e seus respectivos efeitos psicológicos

Causas da rotatividade	Efeitos psicológicos
Salário inadequado ou pago com atraso	Desenvolve a sensação de exploração, além de impressão de desinteresse por parte do empregador.
Ausência de oportunidades de crescimento profissional	Contribui para a sensação de inutilidade ou falta de meritocracia nas promoções realizadas com os outros colaboradores.
Chefia autoritária	Causa o sentimento de revolta e de injustiça quanto ao tratamento dado pelo líder. Podendo desenvolver a frustração e medo quanto ao empregador.
Insegurança no emprego	Colabora para um exagerado modo de auto defesa, causado pela falta de confiança.
Falta de clareza nos direitos e obrigações	Desenvolve a sensação de dúvida constante, falta de autonomia quanto as limitações e liberdade de atitudes. E desencadear possíveis impressões de estar sendo injustiçado.

Deficiência da seleção inicial	Impressão de não se sentir apto por falta de conhecimento ou de aptidões.
Ausência de treinamento	Causa a sensação de não se sentir avaliado, abandonado ou desassistido. Não sendo dadas então oportunidades de melhorar seus potenciais.
Favoritismo	Causa a sensação de que não há um olhar especial para as habilidades ou uso da meritocracia como meio avaliativo. Mas sim por relações interpessoais. Causando revolta e ressentimentos.
Perigo e desconforto no trabalho	Estimula o sentimento de autopreservação, causa impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e bem estar dos outros colaboradores.
Sistema de dois pesos e duas medidas	O sentimento de dúvida, perplexidade e falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade.

Fonte: Elaborada pelo autor baseada em Lopes (1973).

Portanto, as ações voltadas para o colaborador da empresa, enxergando como público interno da organização, as atividades que buscam desenvolver um relacionamento que seja atrativo e satisfatório, gerando um maior comprometimento com o crescimento da organização e senso de pertencimento faz parte de um termo chamado *endomarketing*.

Para Bekin (2004), que se destaca como pioneiro na definição e conceituação sobre o endomarketing, as empresas ao perceberem que os colaboradores são seus clientes internos. Aumentaram conseqüentemente as chances de ter clientes externos satisfeitos. Além de impactar positivamente no sentido de contribuir para a retenção de talentos.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade apresentar o tipo de pesquisa aplicada quanto a sua abordagem, natureza e métodos técnicos utilizados para conseguir as informações necessárias que viabilizassem uma análise e contribuísse para o alcance dos objetivos deste trabalho.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa se classifica como mista quanto a abordagem, por examinar dados empíricos, baseados na experiência e observação de maneira qualitativa. E necessitar de uma análise e interpretação dos dados de maneira quantitativa. Buscando a construção do conhecimento de forma que se complementem. E quanto aos objetivos se classifica como uma pesquisa descritiva. Por levantar opiniões, atitudes e crenças de um grupo e descobrir possíveis associações entre variáveis. (GIL, 2008).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa se classifica como bibliográfica e de levantamento por ter um embasamento teórico em materiais disponíveis sobre o assunto que colaboram para um entendimento do problema observado.

Segundo Gil (2008), os levantamentos desfrutam hoje de grande popularidade entre os pesquisadores sociais, sendo realizado de acordo com o tipo de pesquisa e tema escolhido. E para o desenvolvimento desse trabalho foi fundamental o levantamento de conteúdo bibliográfico a respeito do tema e a obtenção dos dados dos respondentes.

A natureza desta pesquisa se classifica como básica, por contribuir para a geração de conhecimento a respeito de um cenário. E por ter como objetivo gerar novos conhecimentos úteis (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 Coleta de dados

Segundo Gil (2008), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Para conseguir atingir os objetivos deste trabalho foi aplicado um questionário para os participantes da pesquisa identificados como público-alvo. E de acordo com Cervo (2010) o questionário é uma das formas mais usadas na obtenção de informações para uma determinada pesquisa, e deve estar relacionado aos objetivos do trabalho no qual se insere.

O questionário aplicado foi semiestruturado de maneira a garantir o sigilo e não identificação do respondente. Contando com perguntas objetivas onde seria sinalizado o item com maior identificação a partir das experiências e percepções, utilizando da escala de Likert, mesclado com perguntas abertas, visando uma maior riqueza de detalhes que contribuíssem para uma análise dos dados.

Portanto, para atender aos objetivos específicos da pesquisa, o questionário foi elaborado por meio de um formulário disponível na ferramenta do google e aplicado virtualmente com pessoas que se encaixassem nos parâmetros definidos para a coleta de dados. Em seguida tratado por meio de relatórios gerados após o envio das respostas dadas e mensurados em gráficos para melhor visualização e interpretação das informações disponibilizadas.

3.2.1 Participantes da pesquisa

O total de respondentes do questionário aplicado soma ao todo 15 colaboradores da área comercial de uma empresa prestadora de serviços. A empresa localiza-se em Fortaleza, além de municípios importantes da Região Metropolitana, Região Norte, Vale do Jaguaribe e Cariri. Atendendo a serviços voltados pra área da saúde, educação, tecnologia e empresarial. Por motivos de confidencialidade, não será divulgado nome da empresa na qual foi usada para a aplicação dessa pesquisa.

Segundo, Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma,

representar o universo. Sendo assim, torna-se muito útil para pesquisas voltadas para o levantamento de informações.

O perfil dos respondentes é de pessoas de ambos os gêneros, com uma faixa etária predominante entre 25 e 40 anos de idade. Atuantes em algumas equipes da área comercial, composta pela área de relacionamento com o cliente, consultores e executivos de vendas, inteligência de mercado, projetos, pós-vendas, prospectores e assistentes administrativos. Com um grau de escolaridade uma significativa parcela já concluíram algum curso superior, enquanto uma quantidade menor ainda está cursando ou está em uma pós-graduação. Renda familiar em sua grande maioria em torno de 2 a 4 salários mínimos e com um período de experiência na área comercial que abrange desde período mínimo de 1 ano até acima de 10 anos.

Quadro 6 - Perfil dos participantes da pesquisa

Respondente	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Renda familiar	Experiência no setor comercial
Colaborador A	masculino	Entre 18 e 24 anos	Superior incompleto	De 0 a 2 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador B	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador C	feminino	Entre 18 e 24 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador D	feminino	Entre 25 e 30 anos	Pós graduação e outros	Acima de 4 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador E	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 0 a 2 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador F	masculino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador G	feminino	Entre 18 e 24 anos	Superior completo	De 0 a 2 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador H	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior incompleto	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador I	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador J	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos

Colaborador K	feminino	Entre 18 e 24 anos	Superior incompleto	De 0 a 2 salários-mínimos	Entre 1 e 5 anos
Colaborador L	masculino	Entre 41 e 45 anos	Pós graduação e outros	Acima de 4 salários-mínimos	Acima de 10 anos
Colaborador M	feminino	Entre 25 e 30 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador N	masculino	Entre 18 e 24 anos	Superior completo	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos
Colaborador O	masculino	Entre 25 e 30 anos	Pós graduação e outros	De 2 a 4 salários-mínimos	Entre 6 e 10 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022)

3.3 Aplicação da pesquisa e coleta de dados

A pesquisa foi aplicada entre os dias 25 de outubro e 08 de novembro de 2021. E a coleta de dados se deu por meio das respostas obtidas pelos respondentes ao questionário virtual. O roteiro de perguntas objetivas e subjetivas foi definido de acordo com os objetivos específicos deste trabalho.

O questionário virtual usado para aplicação da pesquisa foi compartilhado por e-mail, informando a finalidade da pesquisa e a segurança no sigilo das informações obtidas de maneira anônimas em uma linguagem clara e objetiva de acordo com o público destinado para fácil compreensão dos participantes.

4 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Nesta seção serão descritos os resultados obtidos através do questionário aplicado com os colaboradores que atuam profissionalmente na área comercial. Que concordaram com o uso das informações de maneira anônima para os devidos fins deste trabalho e em seguida serão apresentadas análises sobre os resultados.

Por meio do questionário disponibilizado virtualmente foi possível coletar informações importantes a respeito da percepção da cultura organizacional, e a intenção de rotatividade. O modelo de escala utilizado para mensurar e contribuir para uma análise dos dados foi a de Likert.

A escala de verificação de Likert, incide em assumir um construto e desenvolver um conjunto de afirmativas pertinentes à sua definição, para as quais os participantes enunciarão seu grau de concordância (SILVA; COSTA, 2014).

Quadro 7 - Exemplo de Escala de Likert

JÁ PENSEI EM PEDIR DEMISSÃO DA EMPRESA NA QUAL TRABALHO				
Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Silva Júnior e Costa (2014) adaptado pela autora

Para Silva Júnior e Costa (2014), na sua forma original, a escala Likert é constituída por cinco pontos, porém com o passar do tempo, os pesquisadores foram alterando o número de pontos utilizados no seu questionário denominando assim a escala como do tipo Likert.

4.1 A organização

A empresa escolhida para a aplicação da pesquisa trata-se de uma prestadora de serviços. Representando os interesses dos industriais do Ceará, atende as demandas voltadas para a área da saúde e qualidade de vida do colaborador. Na educação com a formação e qualificação profissional para a indústria, além de serviços técnicos e tecnológicos especializados no incentivo à inovação e educação executiva e empresarial.

De acordo com as informações disponibilizadas no site apresenta como missão, o fortalecimento da indústria e o incentivo ao desenvolvimento

socioeconômico do Ceará. Tendo como visão, consolidar-se como entidade essencial para o fortalecimento da indústria, reconhecida pela sustentabilidade, independência técnica na ação e comprometimento com o desenvolvimento socioeconômico do Ceará. Para os valores, são destacados a confiança, com base nos relacionamentos e parcerias, inovação para fomentar os melhores resultados, integridade e honestidade que orientam a conduta. Pessoas como inspiração, além da busca pela alta performance e o maior propósito seja o desenvolvimento.

4.2 Dados da pesquisa

A pesquisa apresenta dois momentos, onde inicialmente busca obter dados quanto as percepções da cultura organizacional e posteriormente sobre as intenções de rotatividade. O tratamento dos dados através das seguintes plataformas disponíveis como o *Microsoft Excel* e *Google Forms* permitiu uma melhor análise dos resultados obtidos a partir do questionário como serão descritos a seguir.

O perfil traçado dos 15 respondentes da pesquisa abrange ambos os gêneros sendo 10 (dez) respondentes do gênero feminino e 5 (cinco) respondentes do gênero masculino. Com relação a faixa etária, 5 (cinco) possuem entre 18 e 24 anos de idade, 9 (nove) estão entre 25 e 30 anos de idade e apenas 1 (um) entre 41 e 45 anos de idade. Com relação ao grau de escolaridade, 3 (três) estão cursando o ensino superior, 9 (nove) já concluíram uma graduação e 3 (três) finalizaram uma pós graduação. Com relação a renda familiar, 4 (quatro) informaram ter uma renda entre 0 a 2 salários mínimos, 9 (nove) entre 2 a 4 salários mínimos e 2 (dois) acima de 4 salários mínimos. Quanto ao período de experiência na área comercial, 6 (seis) dos respondentes informaram ter entre 1 e 5 anos, 8 (oito) entre 6 e 10 anos e 1 (um) acima de 10 anos de experiência.

4.2.1 *Conhecer características sobre a cultura organizacional com base na experiência profissional na área comercial de uma empresa prestadora de serviços*

Para atender aos dos objetivos específicos da pesquisa, foram ordenadas 05 afirmações nesta primeira parte, frases estas que necessitam de uma autoavaliação por parte do respondente para a marcação de apenas uma das cinco

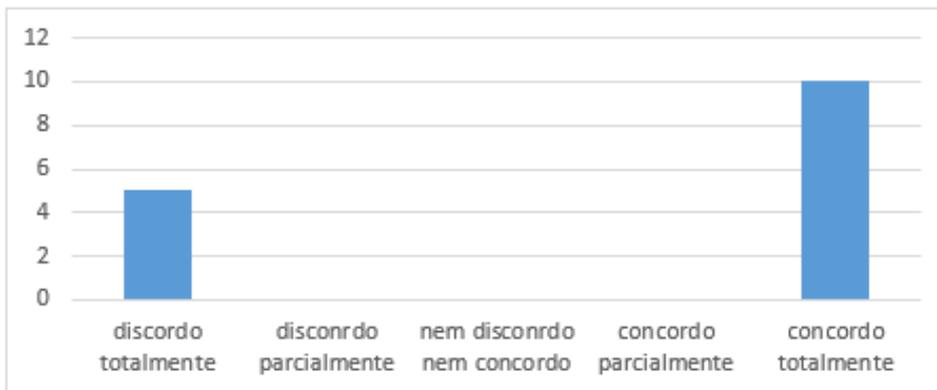
opções de concordância e em seguida a possibilidade de completar a resposta pontuando alguma observação pertinente, caso fosse de interesse dos mesmos com base nas percepções quanto a cultura organizacional e também na vivência profissional.

Primeira afirmativa: Quando me interessou ou participei de um processo seletivo costumo pesquisar e avaliar a cultura, valores, visão, e missão da organização.

Dos 15 (quinze) colaboradores, 5 (cinco) responderam que discordavam totalmente. E dentre estes que discordavam totalmente, somente um descreveu um motivo para não pesquisar a cultura, valores, visão e missão da empresa. Como segue transcrição da resposta logo a seguir.

Já participei de duas entrevistas nestes quase cinco anos de atuação e não realizei uma pesquisa formal para descobrir a cultura. Até porque eu via muitos colegas de faculdade, trabalhando ou disputando vagas nas duas empresas e partindo dessa observação imaginei que seria um lugar bom para trabalho (Colaborador A).

Gráfico 1 – Dados referentes à primeira afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Os outros 10 (dez) respondentes. Assinalaram que concordavam totalmente com a afirmativa. Destacando uma grande contribuição na tomada de decisão de ter este tipo de informação para definir em qual empresa almejavam trabalhar.

Quando alguém compartilha uma oportunidade de emprego ou por algum motivo encontro em alguma plataforma uma vaga disponível procuro logo pesquisar pela empresa nos sites, conversar com amigos que já tenham trabalhado lá ou ver os comentários sobre essa empresa disponíveis no Google (Colaborador D).

Infelizmente já quebrei a cara durante uma entrevista de emprego e serviu de lição para não cometer mais este erro. Durante o processo seletivo percebi bastante falhas de comunicação, demora no retorno dos resultados das fases. Dentre outras situações que me deixaram bastante frustrado e com um sinal de alerta sobre o que poderia vir pela frente. Não tive um suporte adequado e abri mão da oportunidade durante o período de experiência (Colaborador K).

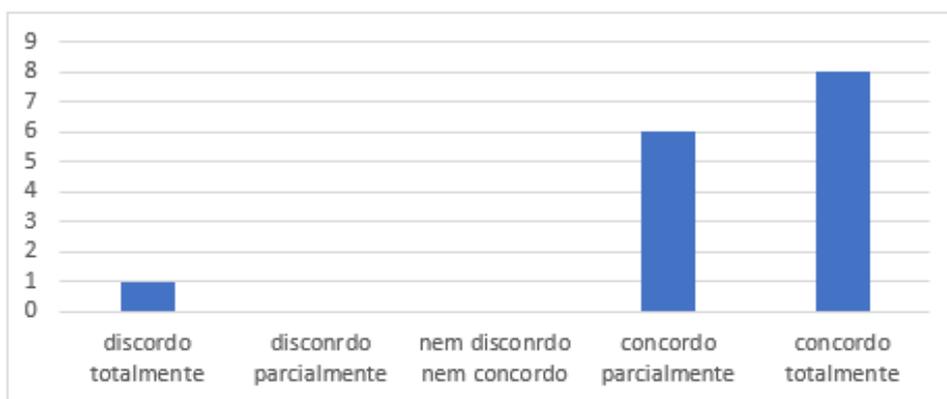
Em todas as vezes que me desafiei em buscar um novo local de trabalho fiz questão de analisar bem a cultura, pois a experiência de longos anos me abriu os olhos de que por mais que se tenha planejado uma boa estratégia ela pode virar refeição de uma cultura hostil no café da manhã de uma empresa (Colaborador I)

De acordo com Kanaane (1999), é necessário considerar as influências da cultura nos aspectos sociais e também nas condições estabelecidas pela empresa como o principal fator na determinação das concepções sobre o trabalho.

Com base na leitura das respostas dadas pelos respondentes é fácil entender que existe uma diferença entre colaboradores que percebem uma importância em se fazer a priori um estudo sobre um novo e possível local de trabalho.

Segunda afirmativa: A cultura da empresa da qual faço parte estimula e cria um ambiente de cooperação e crescimento profissional entre os colaboradores. As respostas obtidas foram de 8 (oito) para concordo totalmente, 6 (seis) para concordo parcialmente, 1 (um) para discordo totalmente.

Gráfico 2 – Dados referentes à segunda afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Ao analisar os dados colhidos percebe-se que para cerca de 53,34% dos respondentes a cultura organizacional na qual estão inseridos colaboram para o seu desenvolvimento profissional além de influenciar em um ambiente mais cooperativo entre os que fazem parte. 40% entendem a cultura da empresa positivamente de

maneira parcial, pois possuem algumas observações a respeito desta. E 6,6% não acredita que a organização da qual faz parte possui uma cultura que estimule o desenvolvimento dos trabalhadores.

Passar no processo seletivo da atual empresa que faço parte é quase um concurso público. Muitas fases, critérios rigorosos, mas satisfatório. Como muitos colegas e parceiros de trabalho falam, aqui estamos no céu. O ramo comercial é bem competitivo e para aqueles que não são vistos, não serão lembrados. Aqui me sinto vista como um ser humano e não tão somente como um gerador de resultados. Temos ótimas condições de trabalho e colegas que contribuem para a troca de conhecimento (Colaborador E).

Este foi o meu primeiro contato com um ambiente de empresa e aqui me desenvolvi bastante. Sempre tive a sorte de ter por perto grandes profissionais que despertaram em mim uma sede de ser melhor. Confesso que alguns dias não consigo dar meus 100%, mas não tenho dúvidas do quanto a cultura daqui colaborou e colabora pro meu crescimento profissional e pessoal (Colaborador L).

De acordo com o exposto acima nota-se a satisfação de alguns dos colaboradores. Isso evidencia um senso de pertencimento e orgulho em fazer parte de uma empresa que acredita e contribui para o desenvolvimento dos potenciais e talentos no corpo colaborativo. Além de compactuar com valores em comum.

O indivíduo pode mudar a hierarquia da relevância desses valores, de acordo com o que ele julgar favorável para orientar sua vida (PORTO & TAMAYO, 2014).

Concordo parcialmente com a afirmação. Devido algumas situações que já presenciei de embora haja em alguns setores esse espírito de colaboração entre os colegas de trabalho às vezes percebo uma maior instigação pela competitividade. Não sei se devo essa impressão por não me considerar uma pessoa tão ambiciosa e fazer parte da área comercial exige muito do profissional (Colaborador O).

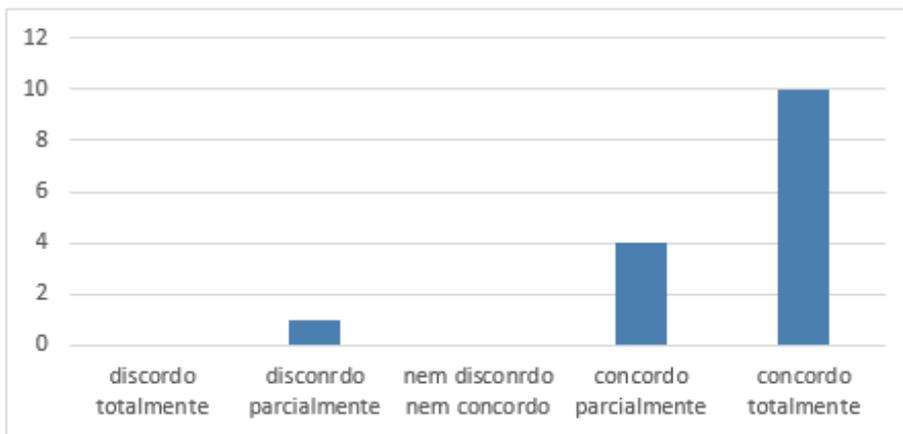
Apenas um dos seis respondentes de que concordaram parcialmente com a afirmativa, descreveu sua opção escolhida. Onde é possível deduzir que em um ambiente de trabalho inúmeros fatores colaboram e influenciam no comportamento e atitudes dos trabalhadores.

O ambiente colaborativo só funciona realmente quando convém para as partes envolvidas em um processo. Infelizmente talvez por falta de profissionalismo encontro gargalos no decorrer da resolução de uma atividade. Já vi funcionários passarem cerca de dez anos em um cargo com promessas de crescimento e sem nenhuma promoção de fato. É desmotivador. Nem sempre o dinheiro compensa certos estresses (Colaborador J).

Quanto ao único colaborador que discordou totalmente com a afirmativa, esclarece sua opinião conforme descrito acima, pontuando suas insatisfações ao perceber um clima organizacional que não contribui para uma ascensão profissional.

Terceira afirmativa: Percebo que tenho espaço para expor minhas ideias, tomar decisões e desenvolver minhas atividades. O resultado obtido na análise desta afirmação foi de 10 (dez) respondentes marcaram que concordam totalmente, 4 (quatro) optaram por marcar que concordam parcialmente e 1 (um) marcou que discorda parcialmente.

Gráfico 3 – Dados referentes à terceira afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Dependendo da sua função ou cargo dentro da empresa. Em muitas situações você será moldado pelos demais. Embora sua boa vontade sugerir novas ideias e botar pra frente, mas alguém sempre acaba barrando (Colaborador J).

Meu líder realmente desempenha um papel de liderança e tanto para mim como para os meus pares. Incentiva e separa um dia do mês para trocarmos ideias sobre pontos de melhoria no setor e dificuldades encontradas ao longo do caminho. Tenho uma visão bem estratégica e consigo colaborar com muitos projetos. Estamos desenvolvendo um método mais ágil de conseguir fazer pesquisas de mercado (Colaborador E).

A empresa disponibiliza de um canal online com vários cursos de curta e média duração que ajuda a desenvolver algumas habilidades. Minha coordenação periodicamente indica alguns cursos que ela acredita ajudar no desenvolvimento das nossas atividades. Já consegui fazer um bom progresso ao longo desses quase dois anos de casa e vejo como uma boa oportunidade de amadurecimento (Colaborador M).

Estamos passando por um processo de transformação digital. E em algumas situações me deparo com resistência por parte de alguns colegas de trabalho. Logo eu até encontro um espaço para compartilhar minhas sugestões, anoto algumas ideias. Mas desenvolver as minhas atividades tem sido um dos grandes desafios. O meio comercial se renova, mas algumas pessoas são bastante resistentes a esta ideia (Colaborador B).

De acordo com os dados levantados nesta afirmativa cerca de 66,7% conseguem ver uma abertura para troca de ideias, sugestões de melhorias e fazem parte de um time que alimenta esse ambiente de desenvolvimento. 26,9% concordam parcialmente que encontram um ambiente para tomada de decisões de maneira independente, propôr novas ideias e colocar em prática atividades. Mas em alguns casos, como por exemplo no que foi decrito acima, encontram resistência por parte de outros colaboradores. E 6,4% dos colaboradores, consideram que o cargo ou função desempenhada influencia no seu grau de autonomia para a situação em questão.

Com relação às percepções sobre a cultura organizacional, com base nos dados obtidos. Analisando as respostas dadas para a segunda e terceira afirmativa. Verificou-se que 93,33% dos colaboradores concordam que a cultura da empresa onde trabalham propiciam para eles um ambiente de cooperação e crescimento. E percebem que há um espaço para troca de ideias, autonomia sobre as tomadas de decisão pertinentes, e conseqüentemente desenvolverem suas atividades. Em contrapartida 6,67% não concorda que exista esse ambiente.

Tomando por base as justificativas que os respondentes descreveram para tal grau de concordância, é possível considerar que por ser uma área competitiva, ter um ambiente que faça os trabalhadores se perceberem valorizados e tratados com humanidade faz total diferença sobre a sua percepção quanto a cultura organizacional. Ter colegas de trabalho que incentivam e colaboram para criar um ambiente de ajuda mútua e desenvolvimento independente do cargo ou função desempenhada diminuem as chances de se deparar com problemas como por exemplo, resistências às mudanças, falta de empatia, desmotivação etc.

Quarta afirmativa: Já tive conflitos entre as minhas expectativas e a cultura de uma empresa. Onde as respostas se dividiram entre 9 (nove) respondentes apontando concordarem totalmente, e 6 (seis) respondentes concordaram parcialmente.

Somente 6 (seis) sentiram-se a vontade para descrever e exemplificar melhor a sua escolha na escala aplicada no questionário.

Na minha primeira experiência profissional, tive um difícil processo de adaptação. Não sei dizer ao certo se foi um excesso de expectativa criada com o ambiente que eu ia encontrar ou se realmente aquela equipe de comercial pra qual fui direcionada tinha uma subcultura bem diferente da que aparentemente a empresa praticava (Colaborador F).

O clima organizacional que tive conflitos foi minha última experiência antes de fazer parte da gerência de mercado. E lidar com um ambiente onde os valores e clima não condizem com os seus torna a rotina de trabalho muito massante. Isso sem dúvidas foi um dos pesos que fizeram eu colocar na balança se valeria a pena continuar em um lugar que não compartilho de uma sinergia positiva (Colaborador H).

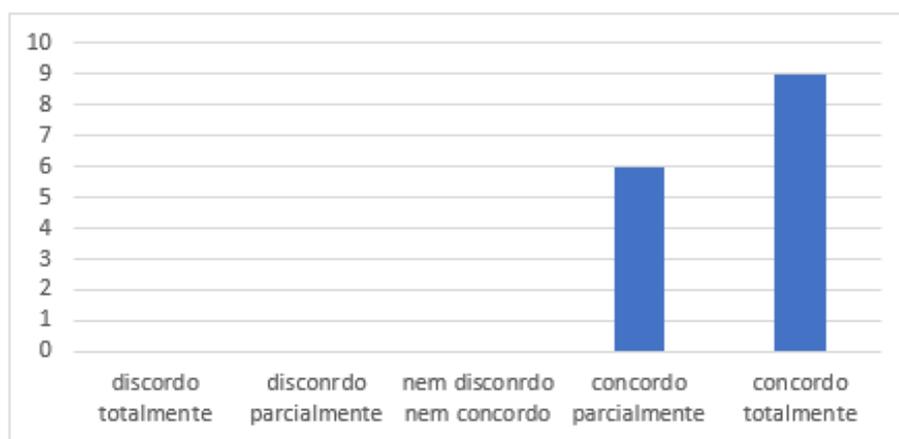
Já trabalhei em uma empresa que de maneira subjetiva dava maiores privilégios aos colaboradores do gênero masculino. Não encontrava um local de fala ou muita das vezes brincavam com o que eu fazia, tirando piadas e isso me consumia ao ponto de não ter mais vontade de ir para o trabalho. Então, decidi pedir minhas contas (Colaborador M).

Dentre as experiências que já tive no mercado de trabalho na área comercial. Já vi de tudo um pouco, desde intolerância religiosa a situações de abuso de autoridade. Fora a total abstenção com relação ao trabalho remoto ou híbrido. Era uma empresa pequena e muito rígida para não dizer arcaica. Minha melhor decisão foi conseguir o máximo de conhecimento, experiência e ter ido atrás de outras oportunidades (Colaborador N).

Acredito que as mudanças de gestão acabam afetando o clima da organização. Algumas maneiras de conduzir a equipe podem me afetar ou afetar um parceiro(a) de equipe de forma e intensidade diferente. Já tive algumas divergências no sentido de acreditar que um clima ideal seria diferente do que estava vivenciando, mas nada ao ponto de me fazer desistir de continuar dando o meu melhor (Colaborador L).

Quem decide trabalhar na área comercial precisa entender que independente de qual empresa irá trabalhar encontrará uma cultura e as suas subculturas. Na minha opinião os conflitos servirão para um amadurecimento. Claro, salvo algumas exceções que não se cabe uma tolerância. Mas no mais é comum existir esse conflito de interesses afinal a empresa estará de um lado e você do outro (Colaborador J).

Gráfico 4 – Dados referentes à quarta afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

De acordo com Robbins (2005), depois de entrar para uma organização, o novo membro passa por um processo de socialização que compreende alguns

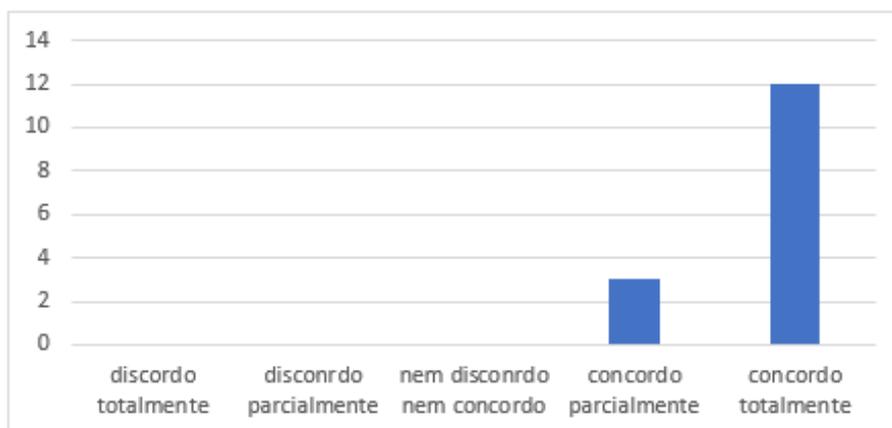
estágios: o estágio de encontro, metamorfose e que por consequência gerará resultados como produtividade, comprometimento e rotatividade.

Ao analisar as respostas sobre a primeira e quarta afirmativa. Sobre a realização de pesquisas a respeito de conhecer melhor uma empresa antes ou durante um processo seletivo, observou-se que 66,67% dos colaboradores realizam buscas de informações sobre a cultura, valores, missão e visão que a organização tem. Seja através de amigos, páginas na *internet*, comentários disponíveis no *google* etc. Enquanto 33,33% não chegaram a realizar uma pesquisa a respeito. E esse tipo de atitude impacta consideravelmente sobre os possíveis conflitos de interesses entre empresa e trabalhador. Verificou-se que 100% concordam que tiveram um conflito entre as expectativas e a realidade com relação à cultura organizacional.

Uma decisão tomada por impressões tem suas chances de falhas. Ao pedir informações sobre a cultura de um local de trabalho para outra pessoa, existem as chances de não existir um equilíbrio ou pontos em comum sobre como realmente as coisas funcionam, pois estará coletando informações com base nas percepções de uma outra pessoa e isso inclui valores, crenças dentre outros critérios levados em conta que possam ser diferentes. Levando conseqüentemente a uma possível frustração ou falha na comunicação. Além de ressaltar que dentro de uma cultura organizacional, existem as subculturas, que influenciam os que fazem parte dela.

Quinta afirmativa: A cultura organizacional influencia ou já influenciou meu desempenho profissional e planos para a carreira. Para esta afirmativa, foram obtidas 12 (doze) respostas sinalizando que concordavam totalmente e 3 (três) respostas informando que concordavam parcialmente.

Gráfico 5 – Dados referentes à quinta afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Inicialmente não me identificava com nenhum tipo de profissão, fiz vários testes online. Até que por fim precisava pagar as contas e consegui uma oportunidade em uma empresa de médio porte na área comercial. Isso me levou a investir novamente nos meus estudos para melhorar minha performance e conseguir conquistar novos cargos. Acredito sim que a cultura dessa empresa teve influencia sobre meu desempenho e o rumo profissional que eu teria (Colaborador G).

Apesar de me considerar uma pessoa bem relacionada e de sorte, acho que a cultura influenciou parcialmente no meu desempenho, pois sempre foquei em atingir minhas metas e gerar resultados. Não costumo ser uma pessoa que gosta de mimos como meio de me satisfazer. Basta ser bem remunerado que o restante corro atrás (Colaborador J).

Já troquei de emprego duas vezes em um ano por não me sentir pertencente ao ambiente no qual estava trabalhando e não ver a chance de mudar de área. Procurei outras oportunidades que não oferecessem tão somente bons benefícios como vale transporte, alimentação, plano de saúde. Mas também um plano de cargos e salário bem definido, onde eu enxergasse ali um futuro (Colaborador F).

Não vejo a possibilidade de uma pessoa se destacar em uma empresa que não se sente bem. Que tem valores, crenças que confrontam com os seus valores. Logicamente a cultura de uma empresa influencia demais na carreira profissional de qualquer pessoa (Colaborador D).

Logo, se torna importante todas as fases que acontecem durante o processo de socialização. Também através da pesquisa foi possível constatar que todos concordam que a cultura organizacional já influenciou ou influencia o desempenho e planos para a carreira. Em diferentes situações, fica claro que o meio organizacional impacta de maneira positiva ou negativamente. Como nas situações citadas pelos respondentes, ambientes que se percebem uma intolerância ou hostilidade dificilmente conseguirão reter seus talentos. Já empresas que incentivam e desenvolvem programas de aprendizagem, treinamentos, recompensas seja ela financeira ou através de premiações simbólicas, instigam nos seus trabalhadores a perspectiva de futuro e crescimento profissional, além de uma qualidade de vida

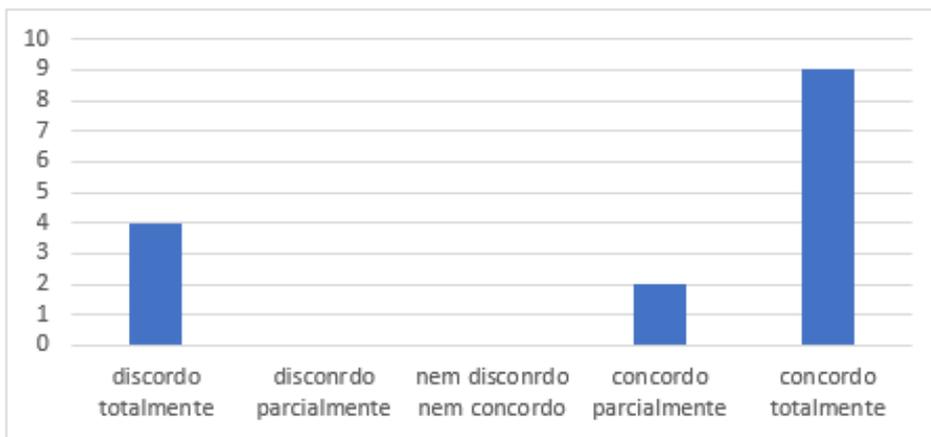
4.2.2 *Identificar eventuais motivos para a intenção de rotatividade e evasão organizacional*

Nesta segunda parte da pesquisa com o intuito de identificar possíveis intenções de rotatividade. Foram listadas mais cinco frases para que fosse assinalado na escala de acordo com o seu grau de concordância. E logo em seguida,

caso se sentissem a vontade descrever um motivo ou situação que justificasse a escolha da opção que concordou.

Sexta afirmativa: Já pensei em pedir demissão da empresa na qual trabalho. E para esta frase as respostas obtidas foram de 4 (quatro) colaboradores sinalizando que discordam totalmente, 2 (dois) respondentes informaram que concordam parcialmente e os outros 9 (nove) confirmam que concordam totalmente.

Gráfico 6 – Dados referentes à sexta afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Penso que o conhecimento transforma vidas e as oportunidades quando não aproveitadas, se tornam motivos de lamentação. Tenho como objetivo pessoal e profissional conseguir morar fora do país. E para isso venho me organizando. Por mais que eu tenha um ambiente confortável, ainda não é onde eu quero realmente chegar (Colaborador F).

A maternidade mudou a minha vida. E com a pandemia vi a necessidade de estar cada vez mais perto da minha família e do meu lar. Por este motivo já cogitei a possibilidade de conseguir uma outra oportunidade de emprego que fosse mais flexível e me permitisse trabalhar de casa (Colaborador D).

A possibilidade de trocar de empresa é uma questão muito delicada. Pois tenho muitos anos de casa e não sei se saberia me adaptar a um novo universo, outros processos. Me sinto confortável com as atividades e ambiente que trabalho (Colaborador L).

Já cheguei a receber uma proposta de emprego em uma outra empresa e por esse motivo pensei na mudança. Mas os benefícios que ofereciam não superavam os que já usufruo (Colaborador B).

Sempre tive uma curiosidade por aprender novas atividades, conhecer outras profissões embora tenha uma formação na área comercial, gosto de me aventurar em conhecer outras áreas e se surgir uma chance de me tirar da zona de conforto e encontrar uma nova habilidade com certeza aproveitaria. Por isso não descarto a possibilidade de um dia mudar de empresa (Colaborador N).

De acordo com Macey e Schneider (2008), as características do trabalho como por exemplo, desafio, variedade e autonomia. Além da liderança influenciam o

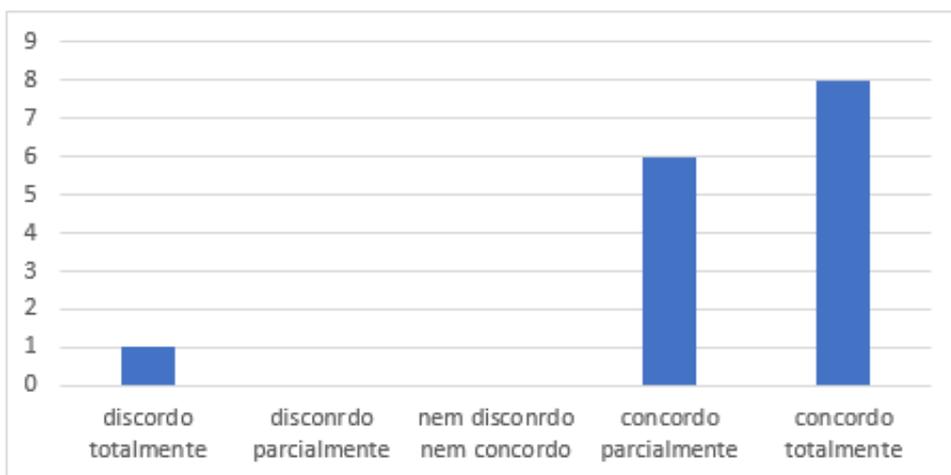
engajamento. O apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento.

Enquanto alguns colaboradores apresentam uma tendência a permanecer por muitos anos e criar um legado em uma única empresa. Existem outros perfis de profissionais mais dinâmicos. Que ambicionam novos desafios e buscam sempre melhores condições para sua vida pessoal e/ou profissional.

Ao analisar a porcentagem de pessoas que já pensaram em pedir demissão do atual emprego corresponde a 63,63% e somente 36,37% não pensaram. Isso se resulta por diferentes motivações como por exemplo das justificativas dadas para ter se pensado em uma movimentação entre empresas, está no interesse de morar em outro país, em um dos casos foi citado a maternidade, o novo normal após pandemia fez também que muitas pessoas passassem a perceber o trabalho feito de casa com outros olhos e vissem uma oportunidade de estar mais próximo da família. Ou por simplesmente gostarem de novos desafios, aprender novas atividades, ampliar os horizontes do conhecimento e desenvolver novas habilidades. Ao contrário de outros respondentes que preferem se manter em uma zona de conforto.

Sétima afirmativa: Identifico oportunidades de crescimento e desenvolvimento da minha carreira onde trabalho atualmente. Para esta afirmativa foram identificados 8 (oito) respondentes que concordaram totalmente, 6 (seis) concordaram parcialmente e 1 (um) discorda totalmente.

Gráfico 7 – Dados referentes à sétima afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Apesar de ter uma formação superior, não identifico uma oportunidade de crescimento na área atualmente. Meu gestor dificilmente conversa com a equipe sobre possibilidade de promoção (Colaborador J).

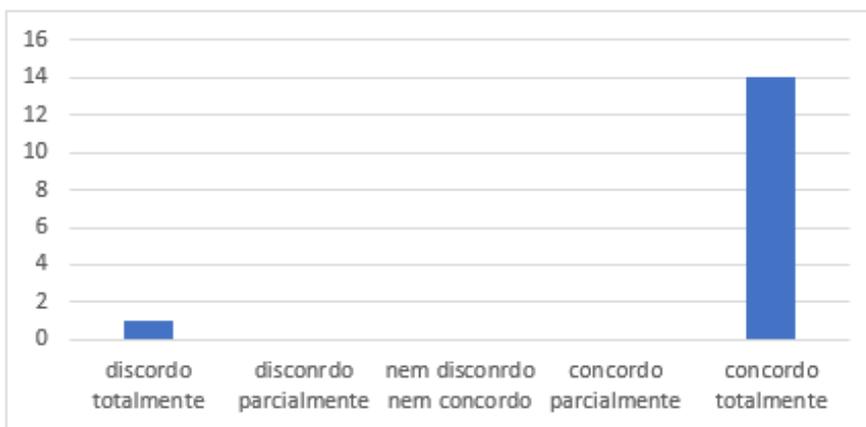
Tenho quase 25 anos de casa e no decorrer desse tempo já atuei em outras áreas pertencentes a essa empresa. E sou uma prova viva de que existem oportunidades de criação de uma carreira seja de maneira horizontal ou vertical (Colaborador L).

Antes de fazer parte da área comercial, eu trabalhei por três anos no setor financeiro e recebi o convite para fazer parte do time e não pensei duas vezes na hora de aproveitar essa chance (Colaborador N).

Talvez por perceber uma tendência de que as relações interpessoais acabam influenciando muito mais do que as habilidades técnicas. Tenho a impressão que há uma certa possibilidade de crescimento, mas não tão baseadas assim na meritocracia (Colaborador M).

Oitava afirmativa: Já cheguei a pedir demissão de um emprego no qual eu não estava mais satisfeito. Onde as respostas colhidas nesta afirmativa foram de 14 (quatorze) respondentes concordarem totalmente, 1 (um) sinalizou que discorda parcialmente e 0 (zero) para as outras opções da escala.

Gráfico 8 – Dados referentes à oitava afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Em uma das empresas que já trabalhei houve uma incompatibilidade de horários. Naquele período eu além de trabalhar em horário comercial, também estudava a noite e isso estava atrapalhando demais meu rendimento acadêmico, além da distância que levava quase duas horas no trânsito para chegar até lá (Colaborador A).

Já tive experiência que posso classificar como traumática. Tive uma péssima gestão baseada em gritos, autoritarismo e ego. Não consegui me manter por muito tempo motivada a dar o meu melhor sem me sentir valorizada como ser humano e profissional (Colaborador E).

A área comercial é bastante movimentada e temos que aprender muita das vezes a dançar conforme a música do mercado. E ele não quer saber se

you know all the rhythms. This comparison despite being simple for me, evidences well how the question of rotation works in this area. Unfortunately in some situations it is unsustainable to remain in a company (Colaborador D).

I realized that over the years we have passed talking more and studying more about the question of mental health and it was just because of this that I already asked for dismissal from my old job, which was paid very well. But it didn't come to compensate all the emotional psychological wear. That pressure for productivity even in the middle of a pandemic (Colaborador G).

From the analysis of the responses described it is possible to identify that there is no longer a relationship of harmony between the expectations of the members of a company, the tendency is to contribute to a high index of rotation, for the cases that are not treated or worked on to be converted into retention of talents.

Nona affirmative: Consider myself a person committed to my activities, engaged and satisfied with the work environment. 7 (seven) informants completely agree with this affirmative, while 5 (five) chose the option that they partially agree and 3 (three) signaled for the option of partial disagreement.

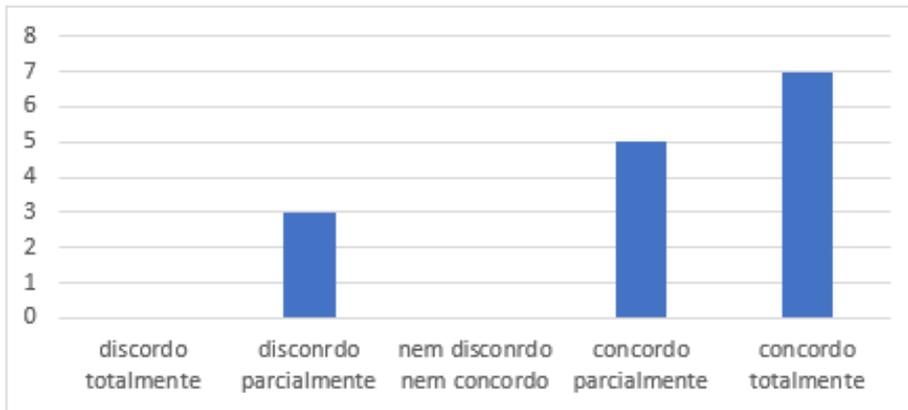
In certain situations I feel quite confident and secure with my relationship to my performance at work. But the lack of rewards makes me feel demotivated and questioning if it is really worth the effort (Colaborador K).

I feel well oriented, I can clear up doubts with my colleagues at work. I see that there is a harmony between the teams that make up the market management and this helps me to continue preserving quality, efficiency and effectiveness of the processes for which I am responsible (Colaborador M).

I believe that the work environment if it does not offer a set of subsidies that create a comfortable environment for the development of activities, it will hardly have a productive or happy employee. In some particular situations it is not the physical environment in itself, but the people that make up the environment (Colaborador G).

Commitment is seen as a relationship where the individual wants to give something of himself to contribute to the well-being of the organization and, therefore, wants to contribute to the achievement of the organization's objectives. (Oliveira, 2009).

Gráfico 9 – Dados referentes à nona afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Ao se avaliarem a nona e oitava afirmativas, percebe-se que como profissionais comprometidos, engajados e satisfeitos, 80% dos respondentes confirmaram que se veem assim. O que coincide com 80% dos respondentes também informarem que já pediram demissão de um emprego por não estarem satisfeitos. Através desses dados fica possível a compreensão de que colaboradores que não se sentem bem orientados, tem sua saúde mental afetada ou outras questões pessoais. Buscam por novas oportunidades em que tenha uma harmonia entre os que participam dela. O que estimula a manter ou melhorar seus rendimentos nas atividades desempenhadas e engajados em contribuir com algo a mais pela empresa.

Décima afirmativa: Considero válidas e proveitosas todas as atividades que o setor de Recursos Humanos da empresa desenvolve com os líderes e liderados. Onde 4 (quatro) escolheram a alternativa que concordam totalmente, 8 (oito) assinalaram a alternativa concordo parcialmente e 3 (três) informaram que discordam parcialmente.

Diferente de outras empresas das quais conheço ou tive contato, acredito que as práticas adotadas pelo setor de Recursos Humanos vêm desenvolvendo um trabalho muito bacana entre os trabalhadores. Como ações virtuais que estimulam a participação de todos de maneira segura. Desde o processo de integração com uma semana de imersão para conhecer a área comercial, os serviços e produtos comercializados pelas casa, o público que atendemos. As equipes envolvidas etc. (Colaborador G).

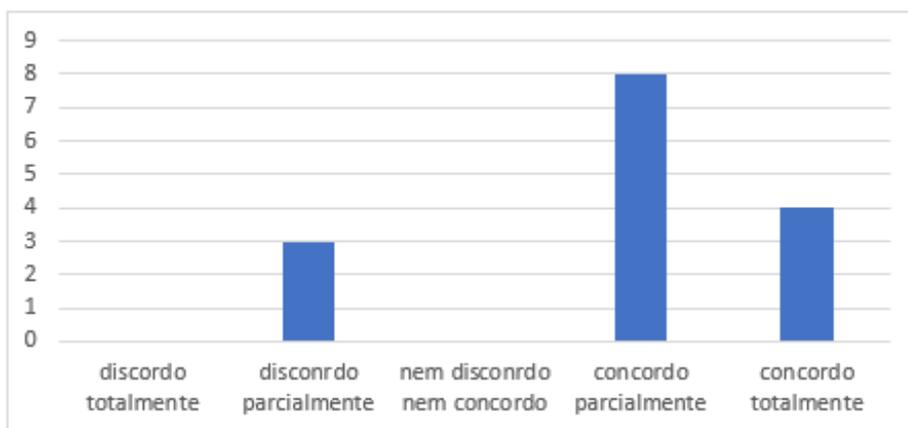
Na minha opinião a empresa é uma das que financeiramente remunera melhor seja de cargos administrativos até de liderança. Mas poderia melhorar com a realização de treinamentos adequados e periódicos. Bem como a aplicação de avaliações de desempenho bem orientado e principalmente acompanhado. Para que não seja um trabalho em vão, para que os trabalhadores percebam que são assistidos (Colaborador L).

Existe uma necessidade de mudança. A insistência de trabalho presencial mesmo sabendo que alguns setores funcionam bem de maneira híbrida ou totalmente remota, chega a me incomodar e fazer questionar se os líderes conseguem de certa maneira defender a sua equipe e pensar em melhorias no trabalho ou se preferem criar um falso cenário de que está tudo em perfeita harmonia para criar falsos índices de desempenho para o setor de Recursos Humanos (Colaborador D).

Penso que poderia ser implantada alguma estratégia de premiação seja esta financeira ou simbólica para fomentar o engajamento dos trabalhadores com as atividades de rotina. Promover um ambiente mais acolhedor afinal passamos boa parte das nossas horas convivendo com os colegas de trabalho que com a nossa própria família. Como por exemplo uma sala de jogos, biblioteca, participação dos lucros, dentre outros que colaboram para fazer do local de trabalho um ambiente de bem estar (Colaborador I).

Para Gerstner e Day (1997), a qualidade da relação entre líder e liderado é preditiva de resultados individuais, grupais e organizacionais.

Gráfico 10 – Dados referentes à décima afirmativa do questionário



Fonte: elaborado pela autora (2022)

De acordo com Den Hartog, Boon, Verburg, e Croon (2012), a atuação dos gestores são tão ou mais importantes do que o conteúdo das práticas de recursos humanos, considerando-se que estes representam o principal filtro de informação e conexão entre políticas escritas de recursos humanos e aquilo que efetivamente é praticado.

Nesta segunda fase da pesquisa. Ao analisar a sétima e a décima afirmativa. A identificação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento da carreira onde trabalham atualmente é percebida por 93,34% dos respondentes, enquanto 6,66% não identificam essa oportunidade de ascensão profissional no atual emprego. O que leva a confrontar com as percepções tidas pelos mesmos sobre as atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos para com os líderes e

liderados, pois 80% acham válidas as ações desenvolvidas, mas 20% discordam e isso justifica em algumas situações a impressão de que não se consegue ter um ambiente que ofereça oportunidades de crescimento.

Quadro 8 - Síntese das conclusões de acordo com os objetivos destacados

Objetivo	Conclusão
Conhecer características sobre a cultura organizacional com base na experiência profissional na área comercial de uma empresa prestadora de serviços	Os resultados em geral foram positivos. Os respondentes percebem um espaço que colabora para o desenvolvimento profissional, além de existir um ambiente de cooperação entre os integrantes. E concordam sobre os conflitos comuns entre as expectativas e influência da cultura no desempenho das atividades e carreira dentro da organização.
Identificar eventuais motivos para a intenção de rotatividade e evasão organizacional	Dentre os motivos destacados pelos respondentes como motivacionais para a intenção de rotatividade estão alguns objetivos pessoais como de morar em outro país, a maternidade e desejo de estar mais próximo da família, um dos benefícios trazidos pelo <i>home office</i> ainda não adotado totalmente pela organização, além de benefícios financeiros, alguns problemas de comunicação interna com líder ou busca por novos desafios e experiências.
Analisar a relação entre os aspectos culturais e a intenção de rotatividade	Ao realizar uma análise dos dados, foi possível concluir que os respondentes em sua maioria tem intenções de rotatividade, mas não estando relacionadas à cultura organizacional. E sim por motivações pessoais, objetivos de carreira.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Oportunidades de melhoria são destacadas ao passo que o colaborador independentemente da sua função ou cargo passa a ser visto como uma peça importante pro desempenho e funcionamento das atividades organizacionais. Detentores de conhecimentos, habilidades e atitudes que fazem a diferença e apresentam potenciais de talentos a serem aproveitados.

Em algumas situações o setor de recursos humanos pode desenvolver estratégias para ações de integração e convivência. Mas se os trabalhadores não estiverem motivados a participar seja presencial ou virtualmente a tendência é não conseguir atingir o objetivo. Gestores que não conversam e não discutem com seus liderados sobre um plano de carreira para eles. Em alguns casos ter uma boa remuneração é o principal foco. Aplicar e monitorar avaliações de desempenho, seria uma das boas práticas para identificar potenciais e colaborar para ter equipes de alta performance.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, buscou-se fazer um estudo para compreender como a cultura organizacional pode influenciar na intenção de rotatividade nos colaboradores que atuam na área comercial de uma empresa prestadora de serviços.

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível realizar uma análise acerca das características percebidas pelos respondentes sobre a cultura organizacional e na segunda parte da pesquisa analisar os respectivos motivos para uma intenção de rotatividade. Através de um questionário dividido em dois momentos para que fossem coletados dados suficientes para realização de análise e consequentemente, atingimento dos objetivos desse trabalho.

O questionário aplicado virtualmente contendo questões fechadas e abertas para que possibilitasse uma coleta de dados com maior riqueza de detalhes, traçando uma possível tendência dentro da área comercial da empresa escolhida.

Portanto, pode-se concluir que a intenção de rotatividade dentro do setor comercial na empresa prestadora de serviços está em sua grande maioria atrelado a fatores não se prendem tão somente à cultura da organização. Um setor competitivo como é natural ser um ambiente comercial, tende a instigar seus participantes a ter essa busca por melhores condições seja nas atividades, ambiente, questões pessoais etc. A rotatividade acaba sendo uma consequência das ambições e desejos pessoais dos colaboradores. Cabendo a empresa realizar entrevistas de desligamento ou periodicamente aplicar avaliações de desempenho ou de cultura organizacional para que ajude em um mapeamento e discussão sobre ações de melhoria que possam chegar a diminuir ou controlar esse cenário de intenção de evasão.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, um fator limitante estava sobre nas pesquisas bibliográficas que realizei voltadas para a rotatividade que tive dificuldades e achei poucos estudos disponíveis. Além da não realização de entrevistas, pois devido as restrições sanitárias e buscando atingir um número considerável de respondentes optou-se pela aplicação de questionário para ter um retorno dos dados de maneira mais rápida, registradas sem que houvesse a possibilidade de alteração das informações com base nas minhas impressões.

Para finalizar, nota-se a possibilidade de realização de mais estudos que se aprofundem sobre esse assunto. Já que se trata de uma questão enfrentada por muitas outras áreas organizacionais, ficando como sugestão para pesquisas futuras a

escolha de outras empresas prestadoras de serviços, como por exemplo na área da saúde, em hospitais.

Destaca-se também como oportunidade de estudos futuros voltados para pesquisas no setor de recursos humanos, suas atividades direcionadas para a gestão de pessoas. Além de pesquisas que busquem identificar a construção da carreira profissional, objetivos e demais fatores que influenciam os colaboradores em suas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

BOUDREAU, John W.; CASCIO, Wayne F. **Investimento em Pessoas**: Como Medir o Impacto Financeiro das Iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2009. 330 p.

BRANNICK, J. Decreasing the staggering cost of turnover in your organization. **Brannick Human Resource Connections**, 1999.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework. 3. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011. 311 p.

CARMO, Romeu Mendes do. **A importância do talento humano como recurso estratégico**: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de tecnologia da informação. Orientador: Eduardo Amadeu Dutra Moresi. 2007. 120 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1512>. Acesso em: 15 jan. 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DUTRA, Joel Souza. **Administração da carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ECKERT, A. et al. As Motivações e os Reflexos do Turnover em Termos Contábeis e Econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: [s.n.]. 2011.

EPSTEIN, J. J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, v. 17, p. 20-24, Oct. 1999

GERSTNER, Charlotte R.; DAY, David V.. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues.. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Douglas Tim & MIRVIS, Philip H. **The career is dead, long live the career**: A relational approach to careers. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HARTOG, Deanne N. Den *et al.* HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance. **Journal Of Management**, [S.L.], v. 39, n. 6, p. 1637-1665, 3 abr. 2012. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312440118>.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. [N.I.]: Atlas, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.

MACEY, William H.; SCHNEIDER, Benjamin. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 3-30, mar. 2008. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S. Inventário de cultura organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 8-21, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. Ed. São Paulo: LTr, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SARSUR, Amyra et al. Do departamento pessoal à gestão de pessoas: a trajetória da função Recursos Humanos sob a perspectiva do processo de retenção de profissionais. In: XXXIX EnANPAD 2015, **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. v. 25, n. 2, 1984.

Schein, E. H. Foreword: Career research - some personal perspectives. Em H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

SILVA JUNIOR, S.D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SILVEIRA, Cibele Cardoso. **Análise de turnover na Química Brasil LTDA**. 2011. 58 f. TCC (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/40447>. Acesso em: 15 jan. 2022.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. **In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA**, 26., 1997, São Paulo. Resumos... São Paulo, 1997.

TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana B. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 295-340.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário - Cultura organizacional e Intenções de rotatividade

Este questionário tem por finalidade fornecer dados de maneira anônima. Que contribuam para a análise da pesquisa e elaboração do trabalho de conclusão de curso de Administração realizado pela aluna da Universidade Federal do Ceará.

Destinado ao público que tem experiência na área comercial. Ratifico a necessidade das veracidades nos dados fornecidos e sempre que se sentir confortável descrever justificando a sua escolha entre uma das opções de escala.

***Obrigatório**

Perfil do respondente

1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outro _____

2. Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 45 anos
- Acima de 50 anos de idade

3. Grau de escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós - graduação e outros

4. Renda Familiar: *

Considera SM = Salários mínimos. Renda mensal familiar = renda de todos os familiares que moram com vocês.

Marcar apenas uma oval.

- De 0 a 2 salários mínimos
- De 2 a 4 salários mínimos
- Acima de 4 salários mínimos

5. Tempo de experiência na área comercial: *

Experiência profissional seja considerando desde as modalidades de jovem aprendiz, estágio e CLT.

Marcar apenas uma oval.

- Entre 6 meses a 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Acima de 10 anos

Cultura organizacional - percepção e experiências

Serão listadas abaixo, algumas afirmativas para serem lidas e marcadas de acordo com o seu grau de familiaridade com a situação na qual ela apresenta.

Considere 1 como discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem discordo e nem concordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente

7. Quando me interessou ou participei de um processo seletivo. Costumo pesquisar e avaliar a cultura, valores, visão, e missão da organização. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/> Concordo totalmente				

8. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

9. A cultura da empresa da qual faço parte estimula e cria um ambiente de cooperação e crescimento profissional entre os colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

11. Percebo que tenho espaço para expor minhas ideias, tomar decisões e desenvolver minhas atividades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

13. Já tive conflitos entre as minhas expectativas e a cultura de uma empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

14. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

15. A cultura organizacional influencia ou já influenciou meu desempenho profissional e planos para a carreira. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Intenção de rotatividade - percepções e experiências

Serão listadas abaixo, algumas afirmativas para serem lidas e marcadas de acordo com o seu grau de familiaridade com a situação na qual ela apresenta.

Considere 1 como discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem discordo e nem concordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente

16. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

17. Já pensei em pedir demissão da empresa na qual trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

18. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

19. Identifico oportunidades de crescimento e desenvolvimento da minha carreira onde trabalho atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

20. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

21. Já cheguei a pedir demissão de um emprego no qual eu não estava mais satisfeito. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

22. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

23. Considero-me uma pessoa comprometida com as minhas atividades, engajada e satisfeita com o local de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

24. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.

25. Considero válidas e proveitosas todas as atividades que o setor de Recursos Humanos da empresa desenvolve com os líderes e liderados. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. Por gentileza, descrever situações ou motivos pelo qual marcou a resposta anterior, caso sinta-se a vontade.
