



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**PRISCILA GUILHEM GONÇALES SENA**

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO ÁREA ESTRATÉGICA NA  
IDENTIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS  
PARA A ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA**

Brasília  
2017

**PRISCILA GUILHEM GONÇALES SENA**

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO ÁREA ESTRATÉGICA NA  
IDENTIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS  
PARA A ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília  
2017

**PRISCILA GUILHEM GONÇALES SENA**

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO ÁREA ESTRATÉGICA NA  
IDENTIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS  
PARA A ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e Coaching

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília, 30 de maio de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Fabyola Nóbrega Simonassi

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria da Graça Miranda de França Monteiro

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**Dedico este trabalho à minha família, em especial, ao meu amado marido, Tauaru, e ao meu querido filho, Mateus.**

## **AGRADECIMENTO(S)**

Agradeço a todos os professores que transmitiram seus conhecimentos e experiências, possibilitando o meu crescimento profissional.

Agradeço, especialmente, à minha orientadora e ao prof. Gilson pela disponibilidade e atenção dada, durante a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

O comportamento organizacional é o foco central deste trabalho. O presente estudo tem por objetivo geral analisar a atuação da área de Gestão de Pessoas na identificação de comportamentos organizacionais que levam à rotatividade voluntária de uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal. Os objetivos específicos visam abordar a importância da área de Gestão de Pessoas sob o ponto de vista estratégico, identificar o processo seletivo adequado aos objetivos organizacionais, averiguar a importância do clima organizacional e a sua influência no desempenho da equipe e na busca de resultados, avaliar os impactos do comportamento organizacional, e, visualizar a aplicação teórica em uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal. A fim de comparar análises, pesquisas e teorias e identificar tendências e ferramentas, é utilizada a revisão sistemática de literatura, e, para fundamentar o projeto e ilustrar a aplicação prática da análise, o estudo de caso é apresentado. O resultado do estudo mostra que a empresa de pequeno porte do ramo de alimentação manifesta mais da metade da teoria aplicada, simbolizando características semelhantes à teoria sobre o comportamento organizacional que retrata a rotatividade voluntária na empresa. Desta forma, o trabalho analisa pontos que necessitam de maior aprimoramento gerencial e consequências de situações e atitudes organizacionais que geram o desligamento voluntário do colaborador, ocasionando transtornos estruturais e onerosos à empresa.

**Palavras-chave:** Comportamento organizacional. Gestão de Pessoas. Rotatividade voluntária.

## **ABSTRACT**

Organizational behavior is the central focus of this work. The present study has as general objective to analyze the performance of the People Management area in the identification of organizational behaviors that lead to the voluntary rotation of a small company of the branch of food of the Federal District. The specific objectives are to address the importance of the People Management area from the strategic point of view, identify the appropriate selection process for the organizational objectives, ascertain the importance of the organizational climate and its influence on the performance of the team and the search for results, evaluate The impacts of organizational behavior, and, visualize the theoretical application in a small company of the branch of food of the Federal District. In order to compare analyzes, researches and theories and to identify trends and tools, a systematic review of the literature is used, and in order to base the project and illustrate the practical application of the analysis, the case study is presented. The result of the study shows that the small-scale food business manifests more than half of applied theory, symbolizing characteristics similar to the theory about organizational behavior that portrays voluntary turnover in the firm. In this way, the work analyzes points that need greater managerial improvement and consequences of organizational situations and attitudes that lead to the voluntary dismissal of the employee, causing structural and costly disorders to the company.

**Key words:** Organizational behavior. People management. Voluntary turnover.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	08
<b>1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS</b>	10
1.1 Gestão de pessoas como departamento pessoal	10
1.2 Gestão de pessoas como recursos humanos	11
1.3 Gestão de pessoas como área estratégica e vantagem competitiva	12
<b>2 PROCESSO SELETIVO ESTRATÉGICO</b>	15
2.1 Recrutamento	16
2.2 Seleção de talentos	16
2.2.1 <i>Seleção por competência</i>	17
<b>3 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	19
3.1 Avaliação de desempenho	21
<b>4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	23
4.1 Bem-estar no trabalho	24
4.1.1 <i>Satisfação com o trabalho</i>	25
4.1.2 <i>Envolvimento com o trabalho</i>	26
4.1.3 <i>Comprometimento organizacional</i>	27
4.2 Engajamento do colaborador	28
4.3 Motivação no trabalho	28
4.4 Estresse no trabalho	29
4.5 Rotatividade voluntária	30
<b>5 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL</b>	33
5.1 Descrição da empresa analisada	33
5.2 Perfil dos colaboradores	33
<b>6 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO</b>	37
<b>CONCLUSÃO</b>	52
<b>REFERÊNCIAS</b>	53
<b>ANEXO A Avaliação de desempenho</b>	56
<b>ANEXO B Entrevista de desligamento</b>	57

## INTRODUÇÃO

Atualmente, a área de Gestão de Pessoas assume posição estratégica nas empresas, pois colabora para a vantagem competitiva no mercado global. O estudo acerca do comportamento organizacional é determinante para a Gestão de Pessoas que analisa e mobiliza a energia emocional e intelectual de cada colaborador, desenvolvendo e estimulando competências necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem. Ou seja, para que o colaborador faça parte da vantagem competitiva, ele é visto como recurso estratégico para ser um diferencial para a empresa.

Contudo, mesmo com recrutamento e seleção bem estruturados, o colaborador é motivado a se desvincular da empresa por diversos fatores, seja a remuneração, o reconhecimento e/ou o clima organizacional, por exemplo.

O objetivo geral do trabalho é analisar a atuação da área de Gestão de Pessoas na identificação de comportamentos organizacionais que levam à rotatividade voluntária de uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal. Os objetivos específicos são: abordar a importância da área de Gestão de Pessoas sob o ponto de vista estratégico; identificar o processo seletivo adequado aos objetivos organizacionais; averiguar a importância do clima organizacional e a sua influência no desempenho da equipe e na busca de resultados; avaliar os impactos do comportamento organizacional; e, visualizar a aplicação teórica em uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se a revisão sistemática de literatura para comparar análises, pesquisas e teorias e identificar tendências e ferramentas utilizadas pelas organizações no contexto atual. Para tal, foram utilizados artigos, dissertações e teses publicadas nos últimos quinze anos, com as palavras-chaves e/ou termos-chaves: gestão de pessoas, processo de recrutamento e seleção, clima e cultura organizacional, comportamento organizacional, satisfação do colaborador, rotatividade e rotatividade voluntária. Outra estratégia utilizada foi o estudo de caso, a fim de ilustrar a aplicação prática da teoria, com base em

pesquisa documental de conteúdos da empresa estudada e, deste modo, a definição de forma empírica para o grau de adesão.

Sendo um assunto que abrange as empresas de quaisquer segmentos, espera-se demonstrar a importância da identificação dos fatores e comportamentos organizacionais que geram a rotatividade de modo geral, e, em especial a rotatividade voluntária.

Deste modo, o primeiro capítulo descreve a evolução da Gestão de Pessoas nas organizações, baseado nas mudanças e tendências globais; o segundo capítulo descreve o processo seletivo estratégico; o terceiro capítulo aborda o clima organizacional e as ferramentas para avaliá-lo; o quarto capítulo apresenta conceitos do comportamento organizacional e suas vertentes e consequências na organização; o quinto capítulo descreve o estudo de caso da Rede Cenáculo de Alimentação, uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal; e, o último capítulo analisa a aplicação e o grau de adesão da teoria no estudo de caso.

## **1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Fatores internos e externos às organizações, bem como, diferentes contextos históricos e setoriais, influenciam na forma de atuação sobre o comportamento e nas modalidades de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

As mudanças constantes da economia, tecnologia, sociedade, política, ecologia entre outras influenciam nas organizações, trazendo diversas transformações e incertezas para as instituições, conforme afirma Chiavenato (2014, p.1). Neste caso, torna-se indispensável a visualização do contexto externo para a adequação do comportamento e direcionamento de cada empresa.

Para Fischer (2002, p.12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Conseqüentemente, a partir deste ponto, surge as diretrizes, estratégias, princípios, entre outros, que identificarão o estilo de atuação e a gestão da empresa.

Ainda para Fischer (2002), classificam-se em quatro categorias principais, de acordo com a evolução histórica de gestão de pessoas, sendo: como departamento pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e vantagem competitiva.

### **1.1 Gestão de pessoas como departamento pessoal**

A Revolução Industrial introduz novas características ao modo de produção, trazendo os primeiros trabalhos da administração com o objetivo de racionalização (MATOS; PIRES, 2006). Frederick W. Taylor inicia a Teoria da Administração Científica com métodos e sistemas de racionalização e hierarquização do trabalho para alcançar a máxima produtividade.

Taylor “investiu nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador” (MATOS; PIRES, 2006, p. 509). Com isso, as atividades complexas foram separadas em partes, facilitando a padronização e a

racionalização do processo. Em 1913, Henry Ford aprimora os princípios desenvolvidos pelo taylorismo, aplicando a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis, por meio de máquinas-ferramentas especializadas e estratégias de organização na produção.

Entretanto, como afirma Matos e Pires (2006), o modelo taylorista/fordista trouxe desmotivação e alienação de trabalhadores e desequilíbrio nas cargas de trabalho. Neste momento, Fayol complementa o trabalho de Taylor, trazendo uma abordagem sintética, global e universal, porém, conservando os aspectos burocráticos. A preocupação e a ênfase são para as funções e operações. A Teoria Clássica de Fayol, com a preocupação maior para com a direção da empresa, estruturou as funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar.

Com o aparecimento do departamento pessoal, os funcionários eram geridos como custos, sendo um fator de competitividade para as empresas na época (FISCHER, 2002, p. 20). Ainda para o autor, neste modelo de gestão preocupava-se com as transações, procedimentos e processos, associado à produtividade, recompensa e eficiência dos custos, para que o funcionário trabalhasse de maneira mais efetiva possível.

## **1.2 Gestão de pessoas como recursos humanos**

A partir de Elton Mayo e seus seguidores surgem as primeiras experiências entre administração e psicologia, com foco na gestão do comportamento, determinando uma nova fase de recursos humanos (FISCHER, 2002). Nesta fase, tirou-se o foco exclusivo das tarefas, custos e resultado produtivo imediato, para ter uma nova orientação, baseada no comportamento das pessoas.

Sovienski e Stigar (2008, p.53) reforçam que “a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal na transformação dentro da organização”. Apesar da atuação de forma ainda mecanicista, onde prevalecia a obediência, execução de tarefas, chefia e controle centralizado.

Para Fischer (2002, p. 21), a mudança do modelo para recursos humanos ocorreu baseado em duas escolas distintas de psicologia. Primeiramente, nas décadas de 30 e 40, com a linha behaviorista, cuja contribuição foi a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Ainda na década de 30, Abraham Maslow rompeu com a escola behaviorista, iniciando o período em que a psicologia humanista passou a interferir decisivamente na teoria organizacional.

A partir da teoria de Maslow, demais estudiosos se basearam em sua linha de pensamento. Surge, então, nas décadas de 60 e 70, a escola de relações humanas, cujo foco principal era a motivação e a liderança no treinamento, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo de perfis de gerência (FISCHER, 2002).

Mesmo assim, o setor de Recursos Humanos cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional, onde não se tinha um programa de capacitação continuada (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Para Fischer (2002, p. 24), nas décadas de 70 e 80, teve início da necessidade de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização. A partir deste ponto, os planos estratégicos dos recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas, iniciando uma ruptura com as escolas comportamentais, pois a motivação genérica não necessariamente teria algum significado para as diretrizes empresariais.

### **1.3 Gestão de pessoas como área estratégica e vantagem competitiva**

A Gestão de Pessoas (GP) deve começar com o negócio da organização e não com recursos humanos, pois deixou de ser apenas uma área operacional para assumir, também, o foco tático, estratégico e/ou negocial (CHIAVENATO, 2014).

Enquanto o departamento de Recursos Humanos (RH) era mecanicista, onde se exigia experiência e técnica, e não se tinha um programa de capacitação

continuada, a GP surge pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Banov (2015, p.5) define GP como sendo “políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento”. Entretanto, sem deixar de assumir, também, as políticas e práticas de RH, que envolve departamento de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e serviços, treinamentos, relações trabalhistas entre outros.

No final da década de 80, Porter escreve sobre a sustentação da vantagem competitiva, uma vez que tornou-se difícil falar em RH e não falar em competitividade e agregação de valor para negócio e o cliente. Fischer (2002), ainda afirma que o novo modelo de gestão de pessoas está articulado nas competências, reengenharia de processos e pensamentos, associados à gestão estratégica da organização. Ou seja, as empresas tiveram que reinventar o setor, trazendo as questões da estratégia e da competitividade, readquirindo importância como dimensões essenciais da gestão empresarial.

Com isso, trata-se de setor importante dentro da organização, pois colabora na promoção diante dos *stakeholders*, como fornecedores e clientes. Chiavenato (2014, p. 458) reforça ainda que “a GP está ampliando cada vez mais sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais”.

Considerando tais fatores, a GP mobiliza-se para desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para as competências organizacionais, envolvendo os colaboradores para os negócios, processos e produtos da empresa. O ser humano passa a ser vantagem competitiva (FISCHER, 2002, p. 31).

Segundo Soviensi e Stigar (2008, p. 54), a GP responsabiliza-se pela formação do profissional que a instituição deseja, visando os objetivos organizacionais e estratégicos. Para isso, a Gestão de Pessoas desenvolve um trabalho de conscientização do profissional para alinhar seus princípios com os da empresa.

Ainda para Soviensi e Stigar (2008, p. 55),

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem

elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua prática profissional, representando assim um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

Os recursos intelectuais devem ser aproveitados nas empresas como forma de alavancar as próprias estratégias organizacionais. Como afirma Ponchirolli e Fialho (2005, p. 128), o conhecimento é a maior vantagem competitiva na economia globalizada. Portanto, deve-se maximizar e fomentar o potencial das pessoas.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008, p. 54), é necessário entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras para se compreender o novo conceito de Gestão de Pessoas. Ainda para os autores, cabe à área de GP a função de humanizar as empresas.

## 2 PROCESSO SELETIVO ESTRATÉGICO

Para se conquistar os objetivos estratégicos organizacionais, é preciso alinhá-los com os setores da empresa. Esse intermédio pode ser executado pela área de Gestão de Pessoas, sendo um departamento essencial nesta etapa. Um dos planejamentos da Gestão de Pessoas é alinhar talentos e competências com as necessidades da organização, envolvendo a criação do clima e da cultura favorável para que a empresa tenha êxito nos seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

Banov (2015, p. 5) afirma que

Antecedem ao recrutamento e à seleção de pessoal a coleta de dados sobre a cultura organizacional, a estrutura organizacional, a missão, a visão, os objetivos e os valores da organização e a análise do mercado de trabalho, que direcionarão as políticas e práticas de recrutamento e de seleção de pessoal.

Ainda, segundo Chiavenato (2014), a missão organizacional faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da empresa, não para a empresa em si. Portanto, a GP é fundamental para mobilizar os colaboradores para concretizá-la.

Conforme Carvalho (2015), as práticas de recrutamento e seleção estão sendo impulsionadas pelas transformações econômicas do mundo moderno, não possuindo apenas a finalidade do preenchimento da vaga, mas, especialmente, o propósito da contratação de profissionais sintonizados com as estratégias organizacionais.

O processo de seleção e a avaliação de desempenho, por exemplo, permitem que os contratados se ajustem à cultura organizacional. Na seleção, os candidatos recebem informações sobre a empresa. A percepção da existência ou não de conflito dos valores pessoais com a organização, possibilita a desistência voluntária do processo por parte do candidato (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Logo, o processo de engajamento com a cultura organizacional tem início já no processo de recrutamento e seleção. Segundo Chiavenato (2014, p. 68) observa-se as “competências disponíveis e aquelas necessárias ao sucesso organizacional”. O foco é a seleção e a retenção de talentos.

As pessoas, também, escolhem as organizações que pretendem trabalhar, sendo uma escolha recíproca, pois é a busca da adequação do que a

empresa pretende com aquilo que o candidato oferece. Enquanto, no enfoque tradicional o importante é o processo, no enfoque moderno trabalha-se para a busca de servir as necessidades do resultado no curto e longo prazo para a organização (CHIAVENATO, 2014).

## **2.1 Recrutamento**

Para Camargos e Souza (2011), a mudança para o modelo de produção flexível e menos rígido, acarretou em alterações no perfil profissional, apresentando novos desafios para a GP no que se refere à recrutamento e seleção.

“Recrutar bem e conforme as necessidades é o primeiro passo para um processo de agregação de capital humano na organização”, afirma Oliveira (2010, p. 3). Segundo o autor, o recrutamento divulga as oportunidades de um determinado cargo. Entretanto, não se deve apenas comunicar ou divulgar, é fundamental atrair e trazer pessoas com o perfil desejado.

Banov (2015, p. 42) apresenta 4 etapas no processo de recrutamento: coleta de dados, planejamento, execução e avaliação do recrutamento. Ao longo das etapas é possível visualizar o perfil do cargo, o tempo e a verba disponível para divulgação da vaga, se será um recrutamento interno ou externo e se houve candidatos suficientemente capacitados, por exemplo.

O papel do recrutamento é divulgar as oportunidades e atrair no mercado pessoas qualificadas que possam contribuir com o crescimento organizacional, de forma a agregar talentos. Chiavenato (2014) ainda afirma que o recrutamento interno visa aproveitar as competências internas para melhor aproveitá-las, enquanto o recrutamento externo busca competências externas. Ambos, contribuem para a atualização do banco de talentos da empresa.

## **2.2 Seleção de talentos**

A seleção de pessoas cujo o processo é baseado em dados dos candidatos, tem por objetivo escolher o melhor perfil para o cargo, a fim de agregar talento e competências para a empresa (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 532), “o objetivo da seleção eficaz é adequar as características individuais às exigências do trabalho”. Um processo seletivo bem elaborado influencia no desempenho e na satisfação do funcionário na empresa. Para tanto, os candidatos são submetidos às triagens preliminares para verificação das qualidades básicas para o cargo e dos seus antecedentes, além da necessidade de uma seleção baseada em entrevistas, dinâmicas e simulações de desempenho, dependendo da vaga concorrida.

“No processo serão consideradas as diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que combinados tentam ajustar pessoa-empresa”, ressalta Banov (2015, p. 58). Ainda, segundo a autora, as empresas baseiam o perfil do cargo não apenas nas competências e habilidades técnicas, mas, também, nas comportamentais para adequação da cultura organizacional e, assim, estabelecer seus critérios de seleção.

Reforçam Camargos e Souza (2011, p. 62) que

O dinamismo do mercado exige que sejam considerados no processo seletivo as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores frente às diversas situações do dia a dia, tornando evidente a necessidade de analisar outros aspectos para obter sucesso na seleção e no preenchimento da vaga, até como forma de se evitar alta rotatividade por falta de adequação do candidato escolhido ao perfil que a organização precisa.

### 2.2.1 *Seleção por competência*

Para Pérsico e Gabatini (2012), a gestão empresarial busca crescentemente garantir a gestão de talentos por meio de modelos de competências.

Conforme afirma Banov (2015, p. 30), as competências derivam de um mercado competitivo, que visa adequar os colaboradores às estratégias de negócio. No Brasil, a abordagem mais difundida é o CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o preenchimento do cargo e dos objetivos organizacionais. Atualmente, a ênfase e o diferencial para o cargo são as atitudes ou competências comportamentais.

Camargos e Souza (2011) apresentam a seleção por competência como forma de mensurar os aspectos subjetivos, ou seja, as atitudes e os

comportamentos dos candidatos. “Trata-se, portanto, de metodologia de recrutamento e seleção que permite identificar as competências comportamentais do candidato” (CAMARGOS; SOUZA, 2011, p. 62). O objetivo é tornar o processo de seleção mais fidedigno e com menos falhas.

Entretanto, “embora as competências comportamentais sejam o foco, é importante salientar que sem o domínio técnico as outras competências não levarão ao preenchimento dos objetivos organizacionais” (BANOVA, 2015, p. 32).

Dutra (2001 apud BANOVA, 2015, p. 33) ainda afirma que o conjunto CHA sem o conceito de entrega não garante que os objetivos da empresa sejam atingidos. Ou seja, o modo de atuação e de realização do trabalho do candidato, posterior à sua seleção, deve ser analisado, assegurando que escolha no processo seletivo foi a mais adequada.

### 3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Pasetto e Mesadri (2012, p. 108) definem a cultura organizacional como sendo descritiva, ocupando-se da natureza das crenças e expectativas da empresa, enquanto o clima é um indicador de que estas crenças e expectativas estão sendo concretizadas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 91), os processos de agregar as pessoas constituem as rotas de ingresso delas na organização, pois é o primeiro passo para o candidato visualizar se suas características e competências são as que predominam na instituição.

Entretanto, mesmo com processos estruturados e adequados de seleção de pessoas, a rotatividade vigora entre empresas de todos os segmentos. De acordo com Cardoso e Paiva (2012, p.37),

A rotatividade está relacionada com os sentimentos que o funcionário consegue atrelar à empresa na qual trabalha. Esses sentimentos são provocados e cultivados por vários aspectos do seu ambiente de trabalho.

O próprio clima organizacional pode acarretar nos desligamentos. Por isso, a empresa precisa avaliar se seus processos e procedimentos estão correlacionados com seus objetivos e se há o engajamento da equipe para tal, caso contrário, necessitar-se-á de alguma intervenção, seja treinamento e capacitação, por exemplo. Chiavenato (2014) reforça que não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à empresa, é preciso ir além, motivando-as para a superação de metas e objetivos futuros.

Schein (2009 apud SOUZA, 2014, p. 103) afirma que “o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura organizacional, sendo definido como os sentimentos das pessoas dentro do ambiente de trabalho e a maneira como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos”. Souza (2014) ainda considera o clima organizacional como sendo um dos principais fatores de qualidade de vida no trabalho.

O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas que os colaboradores da empresa possuem sobre ela e seu ambiente de trabalho, reforçam Robbins, Judge e Sobral (2010).

Os autores ainda afirmam que o clima psicológico está relacionado ao nível individual de satisfação no trabalho, envolvimento, comprometimento e motivação. Desta forma, “um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho também está associado a um alto nível de satisfação do cliente e a um bom desempenho financeiro” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 505).

Pasetto e Mesadri (2012) reforçam que o clima organizacional influencia no comportamento dos colaboradores, pois representa suas percepções de valores compartilhados que tornam-se tangíveis nas ações que são tomadas na empresa, gerando satisfação ou não no grupo. “Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional”, afirma Chiavenato (2014, p. 375).

Alguns fatores ou variáveis servem para a medição do clima no ambiente de trabalho: imagem da empresa, remuneração, carreira, liderança, comunicação entre outros. A escolha dos fatores para análise do clima depende do interesse organizacional, e pode ser utilizada como forma avaliativa com objetivos corretivos ou preventivos. As técnicas de pesquisa de clima normalmente utilizadas são a entrevista, o questionário ou o método combinado – entrevista e questionário (PASETTO; MESADRI, 2012).

Para Bispo (2006), ferramentas que avaliem o clima organizacional são fundamentais para melhorias de qualidade, aumento de produtividade e adoção de políticas internas. Pode-se observar as consequências afetadas pelo clima organizacional favorável ou não em uma organização, conforme figura 1 a seguir.

Figura 1 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
desfavorável	mais ou menos	favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos

desfavorável ← mais ou menos favorável →		
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Alto aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte – Adaptado de Bispo (2006, p. 259).

### 3.1 Avaliação de desempenho

Chiavenato (2014, p. 210) afirma que “o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje”.

A fim de manter o alinhamento entre esforços individuais e organizacionais, é preciso que sejam feitas avaliações de clima na empresa para garantir a estratégia e o objetivo final da organização (SOUZA, 2014). Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 544), “os sistemas de avaliação de desempenho influenciam o comportamento”.

Segundo Luecke (2010, p. 129), “a avaliação de desempenho é uma parte necessária das operações da equipe”. Ainda para o autor, existem diversas abordagens e métodos para se realizar as avaliações em grupo ou individuais que

permitem recompensar o sucesso ou identificar pontos necessários para intervenções.

Chiavenato (2014, p. 210) afirma que é uma oportunidade e um meio que a empresa possui para melhorar a qualidade de vida no trabalho, e, define a avaliação como sendo

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou da equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferecem e do potencial de desempenho. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho ajuda as organizações na tomada de decisão para promoções, transferências, desligamentos e na identificação da necessidade para treinamentos e desenvolvimento. Por meio destas avaliações, identificam-se as habilidades e competências de cada colaborador, buscando seu aprimoramento por meio de *feedback* e/ou alocação de recompensas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 545).

## 4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7) conceituam o comportamento organizacional como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”, a fim de melhorar a eficácia organizacional. Como o vínculo está entre pessoas e empresa, foca-se o comportamento relativo às tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, desempenho entre outros. Os autores apontam também o estudo sistemático do comportamento como forma de atribuir causas e efeitos, buscando evidências científicas, com dados mais rigorosos e controlados.

Menegon (2012) reforça a questão do estudo sistemático, pois as ações e atitudes são avaliadas, e apresenta a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a cidadania organizacional – “vestir a camisa da empresa”, como os principais tipos comportamentais que influenciam no desempenho do colaborador.

Contudo, como afirma Dutra (2014, p. 47) “o comportamento é uma dimensão difícil de ser avaliada”, pois é uma dimensão subjetiva. Os processos de avaliação de desempenho e comunicação são fatores importantes neste caso, pois avaliam e auxiliam na prevenção de condutas insatisfatórias e inadequadas. Para Milkovich e Boudreau (2015), as atitudes dos funcionários revelam sobre como eles se sentem em relação às suas funções e à organização.

Entretanto, a palavra atitude está relacionada a uma disposição, não devendo ser confundida com comportamento ou motivação (PASETTO; MESADRI, 2012, p. 58).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 66), as atitudes são afirmações avaliatórias ou julgamentos, que podem ser favoráveis ou não, com relação a objetos, pessoas ou eventos, refletindo uma predisposição individual a determinada situação ou fenômeno. Para os autores, as atitudes apresentam componentes cognitivos, afetivos e comportamentais que influenciam no ambiente de trabalho, sendo três tipos de atitudes que influenciam no comportamento organizacional: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Ressaltam, ainda, o engajamento do funcionário como ponto importante no comportamento organizacional, pois apresenta dados do

envolvimento, da satisfação e do entusiasmo que o colaborador possui no exercício da sua função.

Segundo Dutra (2014), as pessoas são contratadas pelas competências e desligadas por problemas comportamentais. Portanto, as empresas têm que trabalhar nas atitudes e comportamentos, investindo nas deficiências comportamentais ou em formas de adequar o comportamento do funcionário com as exigências da organização, para reter, principalmente, os talentos.

#### **4.1 Bem-estar no trabalho**

Chiavenato (2014, p. 373) afirma que um dos grandes desafios para a GP e para as organizações é conquistar, desenvolver, aplicar e reter os talentos, pois envolve estilo de gestão, engajamento, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho, possibilitando a qualidade de vida na organização. Para o autor, o ambiente físico, psicológico e social de trabalho, assim como manter relações sindicais amistosas e cooperativas, proporciona elementos importantes para a permanência do colaborador e para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Araújo e Oliveira (2008), o conceito de bem-estar no trabalho é composto pela satisfação no trabalho, pelo envolvimento com o trabalho e pelo comprometimento organizacional afetivo. Sendo, portanto, um construto psicológico multidimensional, contendo vínculos afetivos positivos com a organização.

Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) conceituam o bem-estar no trabalho “como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”.

Muitas empresas focam nas relações com os funcionários para estabelecer atmosfera de confiança, respeito e consideração, a fim de obter maior eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Robbins, Judge e Sobral (2010) reforçam que a percepção de suporte organizacional, onde a empresa valoriza e se preocupa com seu bem-estar no

trabalho, proporciona maior comportamento de cidadania organizacional, e, conseqüentemente, menor índice de comportamentos negligentes.

#### 4.1.1 *Satisfação com o trabalho*

Conforme afirma Menegon (2012), os gestores precisam se preocupar com a satisfação do colaborador, pois influencia diretamente na produtividade, nas faltas e rotatividade, além de criar um ambiente de trabalho satisfatório.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 73) consideram a satisfação no trabalho como sendo um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características. Ou seja, a satisfação está relacionada com a convivência com os colegas dentro e fora da empresa, políticas organizacionais e *feedback*, por exemplo, sendo uma somatória de diferentes elementos.

Para Milkovich e Boudreau (2015) a satisfação do colaborador afeta seu comportamento individual, como a cooperação, o auxílio aos colegas, a assiduidade e a rotatividade, bem como, aceitação de regras, mesmo que, necessariamente, não melhore seu desempenho.

O colaborador insatisfeito impacta diretamente no ambiente de trabalho. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 78), estruturou-se um modelo de quatro respostas à insatisfação, sendo: saída – o colaborador abandona a empresa, voz – tentativas ativas para melhoria das condições de trabalho, lealdade – espera passiva da melhoria das condições de trabalho, e, negligência – absenteísmo, redução de desempenho, deixando degradar o ambiente de trabalho.

O comprometimento do funcionário deve ser moldado com os objetivos e valores da organização, gerando o interesse e o desejo de permanência, inibindo, inclusive o absenteísmo, algo prejudicial em muitas organizações, declaram ainda Milkovich e Boudreau (2015).

A insatisfação está associada à diversas reações na empresa, como o rotatividade e desvio de condutas no ambiente de trabalho, como tentativas de sindicalização, desvios de comportamento e faltas. Neste caso, para Robbins, Judge e Sobral (2010), a empresa, ao invés de controlar as reações, deve trabalhar a insatisfação – a fonte do problema. Em contrapartida, “funcionários satisfeitos

parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 79).

#### 4.1.2 *Envolvimento com o trabalho*

Kanan e Zanelli (2011) afirmam que o envolvimento com o trabalho, associado à satisfação e ao comprometimento, refletem as atitudes do trabalhador vindas de avaliações positivas ou negativas que faz sobre as condições ou aspectos do ambiente laboral.

O envolvimento com o trabalho corresponde ao grau de identificação no nível psicológico que a pessoa possui com sua função desempenhada, considerando sua valorização pessoal. Neste caso, o colaborador com alto nível de envolvimento organizacional, preocupa-se com o tipo de trabalho a ser realizado. Conseqüentemente, “o alto envolvimento com o trabalho também está relacionado com um número reduzido de ausências e uma baixa taxa de demissão” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 70).

Conforme Araújo e Oliveira (2008, p. 15),

O envolvimento de um indivíduo com o seu trabalho é definido como o grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfações para o indivíduo, absorvê-lo completamente enquanto realiza as tarefas e ser importante para a sua vida.

Robbins, Judge e Sobral (2010) também citam o conceito de *empowerment* psicológico, que está relacionado à crença dos colaboradores sobre o grau de influencia, da competência, da autonomia e da importância de seus trabalhos para a organização, gerando comportamentos positivos de desempenho e cidadania organizacional.

“Quando o colaborador se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experienciadas positivamente”, complementa Kanan e Zanelli (2011, p. 56-57).

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004 apud KANAN; ZANELLI, 2011), a natureza dos cargos também determina o envolvimento com o trabalho, pois as

características do cargo – como a autonomia, as características dos líderes – relações pessoais e profissionais da chefia com os subordinados, bem como, a clareza do papel a ser desempenhado na organização – orientações para a execução de tarefas, mobilizarão ou não o colaborador para atingir os objetivos organizacionais.

#### 4.1.3 *Comprometimento organizacional*

Medeiros e Albuquerque (2005) consideram a GP, em suas características e sistemas de gestão, bem como, as demais características organizacionais, de extrema importância para o comprometimento.

Bastos (1994 apud MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005) relatou os produtos gerados pelos processos seletivos, treinamento e qualificação, e políticas de reconhecimento e recompensas, como sendo os três grandes conjuntos de práticas organizacionais vinculadas e estimulantes para o comprometimento organizacional.

Igualmente, Tamayo (2008) reforça que o estilo gerencial é preditor do comprometimento, e se refere à três componentes do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental.

O comprometimento organizacional é o grau de identificação que o colaborador possui com a empresa e seus objetivos, pretendendo permanecer a fazer parte dela, conceituam Robbins, Judge e Sobral (2010). Os autores consideram também três dimensões distintas para a teoria do comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo, instrumental e o normativo.

O comprometimento afetivo envolve aspectos da ligação emocional com as crenças e valores organizacionais, o instrumental reflete a importância psicológica por questão de necessidade em permanecer na empresa, e o comprometimento normativo diz respeito à obrigação em permanecer por razões morais e éticas. Os três tipos de comprometimentos geram comportamentos distintos, relacionados à aspectos de desempenho organizacional ou absenteísmo, por exemplo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

## **4.2 Engajamento do colaborador**

O engajamento no trabalho é definido como algo positivo, relacionado ao bem-estar ou à uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho, conforme apresentam Bakker e Leiter (2010 apud CALDAS et al., 2013). Sendo esse caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (concentração) no ambiente de trabalho.

De acordo com Caldas et al. (2013), para a empresa obter um verdadeiro engajamento, precisa-se criar uma relação positiva, confiante, respeitosa e mutuamente benéfica entre empregadores e funcionários, para que ambas as partes acreditem na equidade, no potencial de justiça, na oportunidade e no crescimento significativo dentro da organização.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 71) consideram o engajamento do funcionário como um novo conceito em comportamento organizacional, visualizando o envolvimento, a satisfação e o entusiasmo com o trabalho exercido. Para os autores, o engajamento provoca uma conexão profunda com a empresa, proporcionando que os colaboradores realizem mais que o essencial, superando as expectativas, sendo mais produtivos e atingindo altos níveis de satisfação com seus clientes.

## **4.3 Motivação no trabalho**

Motivação é a disposição para fazer algo, condicionando uma ação para satisfazer uma determinada necessidade, ou seja, satisfazer uma deficiência ou algo que está faltando (MENEGON, 2012).

Pérsico e Gabatini (2012) citam a Teoria de Maslow para falar da satisfação das necessidades humanas e da motivação. Segundo as autoras, Maslow é um dos estudiosos mais conhecidos em motivação, pois consegue aplicar sua teoria em todas as áreas de atuação humana – trabalho, família e sociedade. Para Maslow, a motivação é constante e atinge o indivíduo como um todo.

Menegon (2012, p. 31) descreve algumas teorias que surgiram na década de 1950 para estudar a motivação. Entre as quais, também, a Teoria de Maslow e sua hierarquia dos cinco tipos de necessidades, composta por: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização. A autora, contudo, aborda igualmente teorias contemporâneas sobre motivação, como a Teoria das necessidades de McClelland que aborda três necessidades no trabalho: de realização, de poder e de associação.

A disciplina e a motivação decorrem de pressuposições implícitas ou explícitas, afirma Chiavenato (2014). O autor, cita a teoria X e Y de McGregor. A teoria X tem uma abordagem tradicional, envolvendo convicções negativas que influenciam o estilo administrativo com características autocráticas e impositivas. Enquanto, a teoria Y possui uma abordagem moderna, com convicções positivas, com administração de características democráticas e consultivas.

Chiavenato (2014, p. 376) reforça que a ordem natural é a democracia, sendo o reconhecimento um estímulo primordial, pois a vida organizacional está estruturada para proporcionar condições de autorrealização e a satisfação das pessoas.

#### **4.4 Estresse no trabalho**

Para Chiavenato (2014), a GP assume responsabilidades morais e legais de garantir o ambiente de trabalho livre de riscos desnecessários passíveis de causar danos à saúde física e mental das pessoas.

A necessidade fundamental de ser aceito, reconhecido e respeitado, envolvem aspectos sociais no ambiente de trabalho, afirmam Semmer, Meier e Beehr (2015). Os autores tratam os aspectos sociais envolvendo o trabalho em si, as condições de trabalho e as relações no trabalho. Ressaltam, também, que o comportamento social (o conflito, a sobrecarga e a indefinição do papel a ser desempenhado) e as mensagens sociais (a organização demonstra a importância da presença do colaborador, por exemplo) possuem potencial para induzir o estresse no colaborador.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 405), o “estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente”. O autor cita a sobrecarga da atividade e relações problemáticas com a chefia como fatores causadores do estresse.

Sulsky e Smith (2005 apud FILA; EATOUGH; GRIFFETH, 2015, p. 160) falam do estresse como “um processo que envolve avaliação, reação e tentativas de enfrentar e gerenciar estressores a fim de atingir objetivos”. Os autores nomeiam estressores – estímulos situacionais externos (a falta de controle e as restrições organizacionais, por exemplo, como sendo o primeiro fator do *stress*). O segundo fator são as tensões, consideradas como um conjunto de reações negativas e prejudiciais que podem ser ocasionadas pelos estressores.

O estresse possui causas ambientais e pessoais. As causas ambientais envolvem fatores externos e contextuais, como a insegurança no trabalho ou ruídos ambientais decorrente de máquinas. As causas pessoais envolvem uma série de características individuais, como a impaciência ou a intolerância (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014), a GP pode colaborar com a identificação do estresse, por meio de pesquisas de atitudes, refinando os procedimentos de seleção e colocação, adequando melhor pessoa e cargo, e, propondo planejamento de carreiras em função das atitudes.

#### **4.5 Rotatividade voluntária**

Para Chiavenato (2014), a GP precisa observar se o colaborador apresenta problemas pessoais e se necessita de ajuda para resolvê-los. Os funcionários problemáticos, conforme nomeia o autor, apresentam sintomas de elevado índice de faltas e absenteísmo, atrasos e saídas antecipadas, conflitos internos, negligências e julgamentos errados no trabalho, má aparência pessoal, acidentes de trabalho, entre outros.

Diversos fatores compõem o estado emocional e produtivo do colaborador, sendo a rotatividade um fenômeno multicausal (CARDOSO; PAIVA, 2012, p. 37).

Segundo Chiavenato (2014, p. 377),

Os subordinados requerem atenção e supervisão, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou atendimento a compromissos, problemas pessoais com drogas, fumo ou álcool.

Fila, Eatough e Griffeth (2015) apresentam três tipos de rotatividade: a rotatividade inevitável – aposentadoria ou falecimento, a rotatividade com função positiva – saída de um colaborador com desempenho ruim, e, a rotatividade voluntária indesejada, sendo esta extremamente dispendiosa, podendo ameaçar o bem-estar dos que permanecem. Segundo os autores, acredita-se que o estresse ocupacional impulsiona a rotatividade voluntária, ou seja, a saída do colaborador por livre e espontânea vontade, e, na maioria das vezes, contra a vontade da empresa.

“O ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha é um comportamento individual que se insere nos domínios do fenômeno de rotatividade de pessoal”, declaram Siqueira et al. (2014, p. 209).

Os resultados organizacionais podem ser altamente influenciados pela rotatividade, relembram Ferreira e Siqueira (2005). As autoras apontam análises que revelaram ser a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional como antecedentes diretos de intenção de rotatividade por parte dos colaboradores.

Hom (2011 apud FILA; EATOUGH; GRIFFETH, 2015, p. 160) afirma ser de interesse global as causas da rotatividade voluntária, levando-se em consideração o ônus arcado pela empresa na saída de um colaborador, incluindo o recrutamento e a capacitação de um substituto. Fila, Eatough e Griffeth (2015, p. 160) informam que

Além da perda financeira direta, a rotatividade indesejada pode interromper o fluxo de operações, além de aumentar a probabilidade de acidentes ocupacionais, quedas na qualidade do trabalho e deficiência no atendimento ao cliente.

Mintzberg e Lampel (1999 apud SIQUEIRA et al., 2104) afirmam que a perda de talentos afeta diretamente a eficiência da organização, comprometendo estratégias na busca de competitividade.

Sendo assim, é fundamental que as organizações procurem determinar quantos funcionários estão saindo e de quem foi essa decisão, avaliando, inclusive,

por quanto tempo o colaborador permaneceu na empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2015, p. 124).

Para Fila, Eatough e Griffeth (2015), a rotatividade pode afetar diretamente os colaboradores que permaneceram na empresa, gerando sobrecarga ou ameaçando seu moral, comprometimento e retenção.

A rotatividade é uma barreira para a manutenção de talentos, pois gera custos tangíveis, com novos recrutamentos e treinamentos, por exemplo, e intangíveis, como perda de conhecimento e quebra do fluxo de trabalho para a organização, confirmam Siqueira et al. (2014, p. 214). Os autores consideram a intenção de rotatividade como sendo de natureza psicológica, devendo as empresas atuarem de forma preventivas, evitando perdas de colaboradores significativos para o processo no ambiente de trabalho.

## **5 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

Para uma compreensão prática das influências e consequências provocadas pelo comportamento organizacional e pela rotatividade voluntária, fez-se necessário apresentar o estudo de caso de uma empresa de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal.

### **5.1 Descrição da empresa analisada**

A Rede Cenáculo de Alimentação (Cenáculo) é uma empresa familiar de pequeno porte do ramo de alimentação do Distrito Federal. Atualmente, é composta por uma central de produção (indústria) e cinco comércios (unidades) em escolas particulares do Plano Piloto.

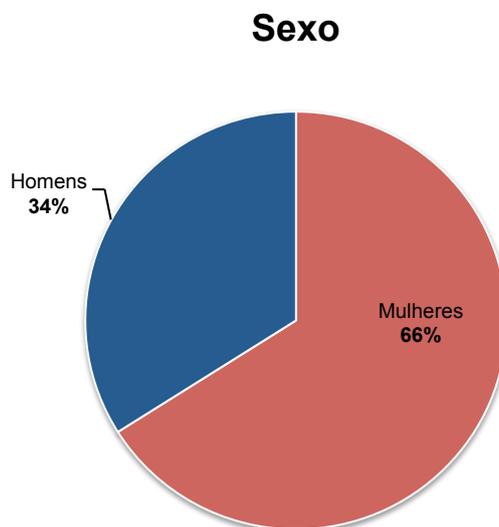
Conforme o planejamento estratégico da empresa, a sua missão é “oferecer alimentação saudável, proporcionando o bem-estar e a qualidade de vida”. No mercado desde 2006, possui cinco cantinas escolares, cuja proposta é oferecer lanches frescos, naturais e saudáveis, com receitas balanceadas. A empresa segue, também, a Lei No 5.146, de 19 de agosto de 2013, sobre alimentação saudável em escolas, com o propósito de estimular o público infante-juvenil para que tenham uma alimentação mais equilibrada e consciente. A indústria, surgiu em 2012, como objetivo principal abastecer as unidades, que possuem contato direto e final com o cliente externo. De forma secundária e esporádica, a indústria atende consumidores finais, por meio de eventos e serviços de *buffet*. De acordo com uma publicação no jornal Correio Braziliense em 07 de julho de 2016, a Cenáculo “é uma rede pioneira de lanchonetes com alimentos saudáveis”, afirma o colunista Ari Cunha.

### **5.2 Perfil dos colaboradores**

A Cenáculo é composta por 53 colaboradores, sendo 40 atuantes no comércio e 13 na indústria.

Destes, 66% são mulheres e 34% homens, conforme mostra o gráfico 1, a seguir.

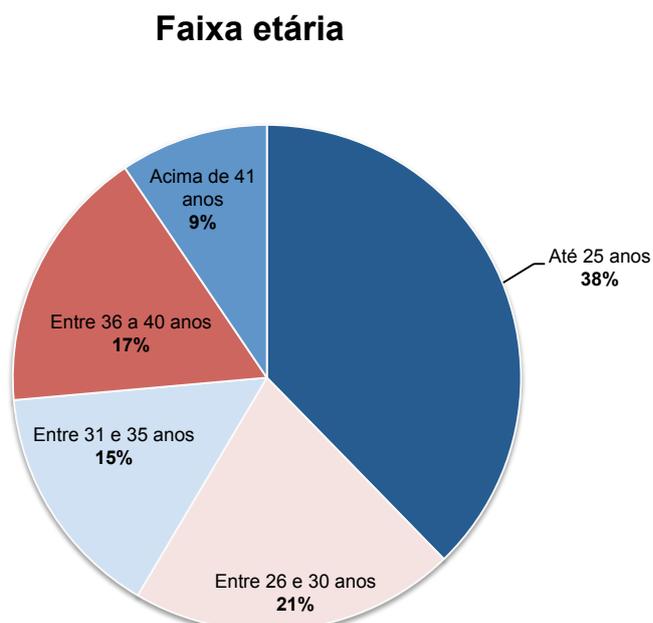
Gráfico 1 – Composição do quadro de pessoal de acordo com o sexo.



Fonte – Elaborado pela autora.

A faixa etária predominante está entre 18 e 25 anos, conforme ilustrado no gráfico 2.

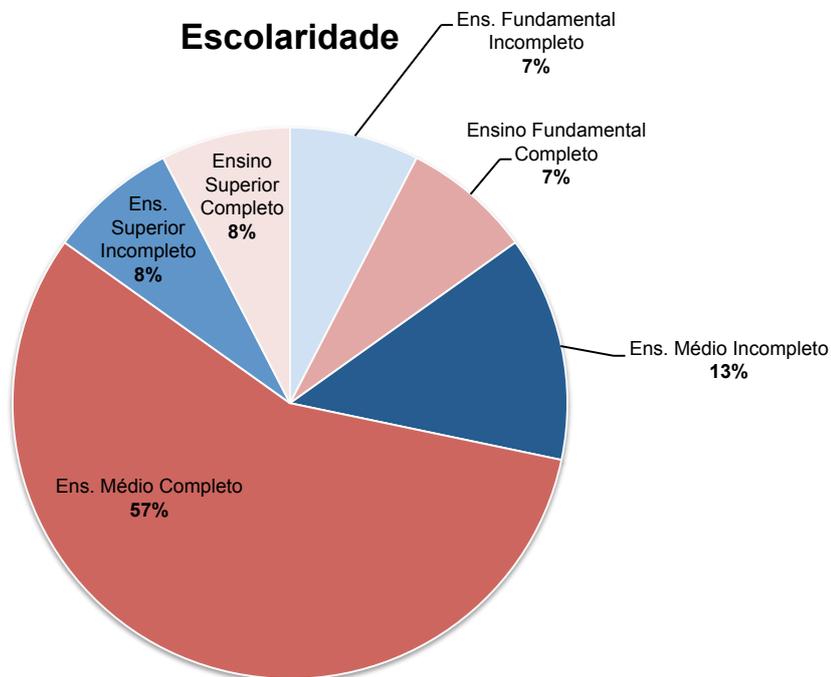
Gráfico 2 – Composição do quadro de pessoal de acordo com a faixa etária.



Fonte – Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 3 (abaixo), a escolaridade de maior índice é o ensino médio completo. A renda mensal individual está entre 1 a 3 salários mínimos.

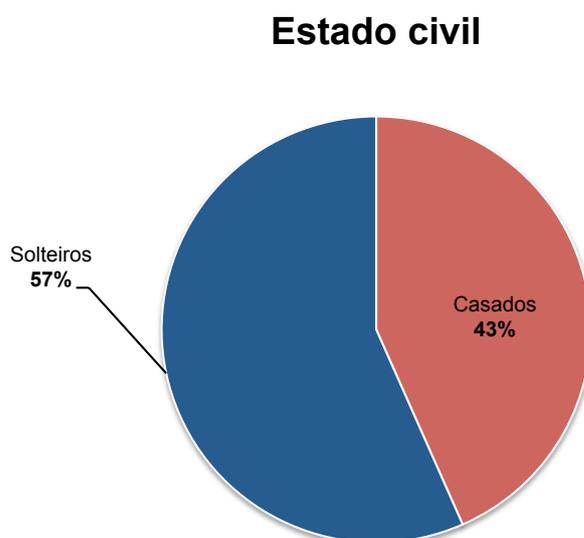
Gráfico 3 – Composição do quadro de pessoal de acordo com a escolaridade.



Fonte – Elaborado pela autora.

Por fim, mais da metade dos colaboradores considera-se solteiro, como demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Composição do quadro de pessoal de acordo com o estado civil.



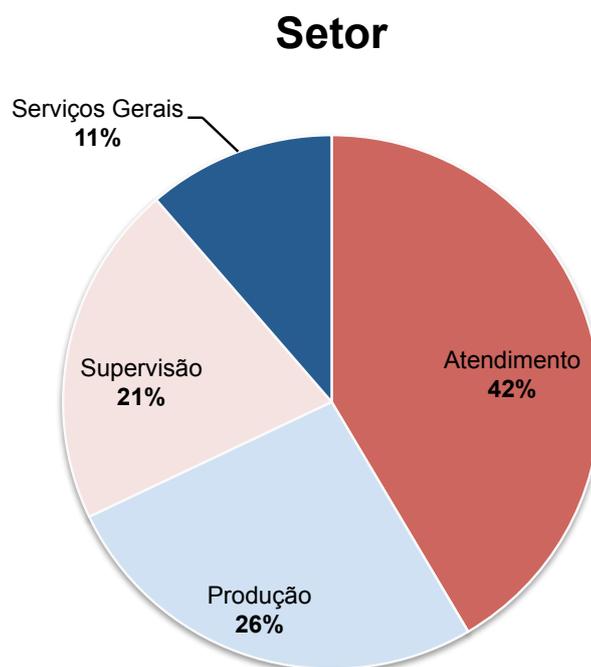
Fonte – Elaborado pela autora.

Para melhor visualização dos grupos de colaboradores que compõem a empresa, foi feita a divisão de acordo com os setores e cargos ocupados, tendo em vista as peculiaridades e perfil do profissional de cada área:

- **Supervisão:** nutricionistas, administrativo, supervisores e auxiliares - 11 colaboradores.
- **Produção:** cozinheiros e auxiliares – 14 colaboradores.
- **Atendimento:** atendentes de lanchonete e atendentes-caixa – 22 colaboradores.
- **Serviços gerais:** motoristas, limpeza, estoquista, manutenção – 6 colaboradores.

Segue, gráfico 5, retratando o cenário por segmento de atuação.

Gráfico 5 – Composição do quadro de pessoal de acordo com o setor de atuação na empresa.



Fonte – Elaborado pela autora.

## 6 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A fim de obter uma compreensão consistente sobre o grau de adesão entre o estudo de caso e a teoria, segue, abaixo, quadro 1. O grau de adesão foi aferido em porcentagem, tendo em vista que alguns itens apresentados contêm a teoria, porém não sendo ainda de forma satisfatória e plena. Portanto, avaliou-se cada item como se estivessem: em conformidade (100%), acima da média (> 50%), abaixo da média (< 50%) ou inexistente (0%) com a teoria.

Quadro 1 – Grau de adesão entre o estudo de caso e a teoria.

<b>Rede Cenáculo de Alimentação</b>	<b>Teoria / Autores</b>	<b>% Grau de Adesão: Estudo de caso e Teoria</b>
I. Ambiente instável e imprevisível	Chiavenato (2014), reforça que o ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível, necessitando de mudanças nas empresas para que possam ser adaptativas e competitivas na era atual.	> 50%
II. Gestão de Pessoas	Banov (2015, p.5) define GP como sendo o gerenciamento de pessoas, envolvendo liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros.	> 50%
III. Processo seletivo	Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a seleção eficaz adequa características dos candidatos às exigências da empresa.	> 50%
IV. Socialização do novo colaborador	Robbins, Judge e Sobral (2010) citam a socialização como um processo fundamental para o novo colaborador adaptar-se à cultura organizacional.	< 50%
V. Avaliação do clima organizacional	Chiavenato (2014) afirma que o clima organizacional é essencial para que a empresa avalie seus processos e procedimentos correlacionando-os com os objetivos organizacionais e o engajamento da equipe.	0%
VI. Avaliação de desempenho	Segundo Luecke (2010, p. 129), afirma que para as operações da equipe é necessário a avaliação de desempenho.	< 50%

VII. Estudo sistemático do comportamento	Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que o estudo sistemático do comportamento é uma forma de buscar evidências científicas ao comportamento das pessoas dentro da organização.	0%
VIII. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Muitas empresas focam nas relações com os funcionários para estabelecer atmosfera de confiança, respeito e consideração, a fim de obter maior eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014).	100%
IX. Histórico da rotatividade em geral	É fundamental que as empresas saibam quantos funcionários estão saindo, de quem foi a decisão e o tempo de permanência (MILKOVICH; BOUDREAU, 2015).	> 50%
X. Histórico da rotatividade voluntária	Hom (2011) apud Fila, Eatough e Griffeth (2015, p. 160) afirma ser de interesse global as causas da rotatividade voluntária, levando-se em consideração o ônus arcado pela empresa na saída de um colaborador.	> 50%

Fonte – Elaborado pela autora.

Primeiramente, precisou-se compreender o ambiente organizacional estabelecido na Rede Cenáculo de Alimentação (item I). De acordo com Loiola et al. (2014), é fundamental conhecer a relação entre organização e ambiente para compreender a dinâmica organizacional. Os autores consideram como ambiente tudo que é externo ou que está fora da organização com o potencial de afetá-la de alguma forma.

Chiavenato (2014, p. 336), ressalta que o ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível, necessitando de mudanças nas empresas para que possam ser adaptativas e competitivas na era atual. O autor nomeia de organizações orgânicas, as que apresentam ambientes mutáveis, possuindo comunicação mais lateral que vertical, com cargos continuamente ajustados e redefinidos às demandas da situação, e, de organizações mecanísticas, as de ambientes estáveis, sendo empresas rígidas e inflexíveis, possuindo controle centralizado pela hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas, com cargos definitivos e atribuições delimitadas. Para exemplificar melhor

o conceito apresentado pelo autor, segue, abaixo, quadro 2, comparando o ambiente estável com o ambiente mutável.

Quadro 2 – Ambiente estável em comparação com ambiente mutável.

<b>Ambiente estável e previsível</b>	<b>Ambiente instável e imprevisível</b>
As demandas do produto ou do serviço oferecido pela organização são estáveis e previsíveis. O ciclo de vida do produto é longo	As demandas do produto ou do serviço oferecido pela organização mudam dramaticamente, pois os concorrentes introduzem produtos melhorados
Os concorrentes não mudam suas estratégias e nem mudam seus produtos e serviços	Os concorrentes fazem mudanças súbitas e inesperadas nas estratégias e nos produtos/serviços
A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são lentos e evolucionários. A necessidade de mudanças nos produtos/serviços pode ser prevista antecipadamente	A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são rápidos e intensos. As organizações investem em pesquisa e desenvolvimento para inovar constantemente
As políticas governamentais quanto à regulamentação e à taxação da indústria mudam pouco com o passar do tempo	As políticas governamentais mudam rapidamente a respeito da regulamentação e da taxação, para acompanhar a onda de novos produtos/serviços que são introduzidos na empresa

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 336).

A seguir, quadro 3, exemplificando as características das organizações mecanísticas e orgânicas.

Quadro 3 – Organizações mecanísticas e orgânicas.

<b>Organizações mecanísticas</b>	<b>Organizações orgânicas</b>
Ênfase na cadeia de comando	Despreocupação com a cadeia de comando
Divisão funcional do trabalho, problemas e tarefas relativos à organização como um todo são decompostos em atividades especializadas	Estrutura de trabalho divisionalizada e autossuficiente. A responsabilidade pelo trabalho não é vista como um campo limitado de direitos, obrigações e métodos
Os cargos são altamente especializados, definidos e permanentes	Os cargos não são plenamente definidos, mas continuamente ajustados e redefinidos às demandas da situação
Utilização da hierarquia formal como meio de coordenação	A comunicação é feita por uma estrutura matricial ou em rede
As descrições de cargo são detalhadas para proporcionar definição precisa de direitos, obrigações e métodos técnicos para desempenhar cada cargo	A comunicação é mais lateral que vertical e há ênfase sobre a consulta mais que o comando. A comunicação transita mais informações e sugestões do que instruções e decisões
A interação entre funcionários é vertical, entre superior e subordinados	Há o comprometimento que motiva os funcionários a manter o autocontrole
O comportamento é governado por instruções e decisões tomadas pelos superiores	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 337).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que a organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curso e o ambiente, possuem vantagem e diferencial competitivo. Os autores reforçam que trata-se de compreender o contexto político, social, econômico, tecnológico e competitivo, para que se possa analisar as informações sobre as mudanças externas, observando o processo de transformação ao longo do tempo e traçando estratégias relevantes.

A Cenáculo, ao longo desses onze anos, foi adaptando-se às condições impostas pelo ambiente interno e externo, necessitando de aprimoramentos nas suas estruturas gerenciais e expansões físicas, caracterizando-se inicialmente, na sua fundação, como organização tradicional, porém, em migração para uma organização orgânica, uma vez que está presente em um ambiente instável e imprevisível. Por isso, o grau de adesão entre a empresa analisada e a teoria apresentada neste quesito foi avaliado acima de cinquenta por cento, considerando que necessita ainda de aprimoramento organizacional na cadeia de comando, nas instruções e nas decisões dos superiores.

Segundo Oliveira (2010, p. 5),

A gestão de pessoas é algo bem distante das prioridades dos Empresários das pequenas empresas, principalmente aquelas administradas por familiares ou oriundas de algum profissional que por necessidade e/ou oportunidade financeira (aposentadoria ou demissão, por exemplo) resolveu abrir o seu negócio.

Entretanto, a empresa analisada, por estar em transição para uma organização orgânica e moderna, apresenta, portanto, algumas características em andamento, de acordo com alguns estudos e teorias apresentadas. Como, por exemplo, a presença de um Departamento de Gestão de Pessoas (item II).

Banov (2015, p. 5) define GP como sendo políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, entretanto, sem deixar de assumir, também, as políticas e práticas de RH, como o departamento de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e serviços, treinamentos, relações trabalhistas entre outros.

O Departamento de GP da Cenáculo é responsável pela parte burocrática do departamento de pessoal, políticas de RH, e, administra e gerencia pessoas, avaliando o local de trabalho, a liderança, conflitos internos entre outros. Algumas destas práticas precisam ser ainda aprimoradas. Pelo fato da direção da empresa centralizar ainda algumas informações, nem todos os colaboradores possuem a

autonomia necessária para a execução de tarefas. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), iniciativas que promovem maior independência aos colaboradores, permitem uma visão integrada da organização de modo geral e gera maior rendimento nas atividades. Deste modo, o grau de adesão da Gestão de Pessoas da Cenáculo foi considerado acima da média, mas não plenamente atingido.

A Gestão de Pessoas na empresa analisada foi aperfeiçoada ao longo do tempo. Como consequência, o processo de recrutamento e seleção (item III) da organização é, hoje, composto pela: triagem de currículo, de acordo com a exigência e perfil da vaga; entrevista em grupo com dinâmica específica associada à algumas competências organizacionais; e, a entrevista individual, baseada em perguntas comportamentais. Por não ter um profissional de psicologia na empresa, o departamento de GP não trabalha com testes e exames psicológicos. Entretanto, já com esse processo seletivo na Cenáculo, percebeu-se, nos últimos três anos, diminuição do número de vagas disponíveis, simbolizando uma menor rotatividade. Para ilustrar o percentual do número de vagas de acordo com a quantidade total de colaboradores correspondente a cada ano, segue tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo da porcentagem do número de vagas em aberto ao longo dos três últimos anos.

<b>Período</b>	<b>% vagas em aberto baseado no número total de colaboradores da época</b>
Janeiro de 2015	43,75%
Janeiro de 2016	18,3%
Janeiro de 2017	17,5%

Fonte – Elaborado pela autora.

De acordo com a tabela 1 acima, em 2015, a empresa iniciou o ano com mais de 40% do seu quadro de colaboradores em aberto. Em 2016, reduziu para 18,3% a quantidade de vagas em aberto, e, em janeiro de 2017, faltavam 17,5% pessoas para completar as vagas. Analisou-se que até 2014, o processo seletivo era distinto do aplicado atualmente, podendo existir alguma correlação com os dados apresentados. Anteriormente, o processo seletivo era baseado apenas na entrevista individual com dados da experiência profissional, sem checar as referências ou avaliar o perfil comportamental do candidato, o que prejudicava o desempenho da equipe e aumentava o índice de rotatividade.

Caxito (2008) afirma que o momento de seleção dos candidatos é de fundamental importância, pois é onde se avalia em profundidade as competências e aptidões necessárias, e, se haverá a adaptação à cultura da empresa. O autor reforça, também, que a empresa em um ambiente que exija transformação e adaptação tem o processo de recrutamento e seleção como sendo um papel estratégico fundamental, pois é desta forma que a empresa renovará constantemente suas competências, permitindo a sua sobrevivência a longo prazo.

Entretanto, nem sempre a empresa tem disponibilidade de tempo para efetuar um processo seletivo estruturado. A rotatividade voluntária contribui para que esse processo seja prejudicado, uma vez que a vaga precisa ser preenchida rapidamente, impossibilitando, neste caso, o processo seletivo completo. Quando isto ocorre, o departamento de GP da Cenáculo opta por não efetuar a segunda etapa do processo seletivo, ou seja, a entrevista em grupo com a dinâmica.

De acordo com Monti (2008), a premissa básica da entrevista com abordagem comportamental é a de que o comportamento passado do candidato corresponderá com o comportamento futuro na organização, sendo essencial para o entrevistador coletar dados sobre as habilidades críticas da pessoa. A autora afirma ainda que

a utilização de um formulário de entrevista que contenha em seu corpo as definições das competências e seus indicadores – permitindo a consulta e a checagem dos comportamentos a serem pesquisados, no exato momento da resposta do entrevistado, pode minimizar consideravelmente as interferências da diferença de percepção ou de julgamento do entrevistador – muitas vezes inerentes ao processo de comunicação -, permitindo a avaliação mais objetiva das respostas e uma maior precisão do que se pretendia medir com a entrevista (MONTI, 2008, p. 119).

Apesar da estruturação do processo de recrutamento e seleção passar por aperfeiçoamento ao longo destes anos, alguns pontos ainda precisam ser implementados. A entrevista individual com perguntas comportamentais, não tem um roteiro escrito e registro formalizado das respostas do candidato pelo departamento de GP. Nesta etapa do processo, existem perguntas relacionadas à companheirismo, trabalho em equipe e outras imprescindíveis para identificação da índole e atitudes do candidato em determinadas ocasiões. Desta forma, sem o registro formal das respostas, pode-se perder estas informações dos candidatos, principalmente, dos que estão no cadastro reserva.

Outro ponto a ser trabalhado, são os critérios de desempate entre os candidatos. Segundo Milkovich e Boudreau (2015), a validação baseada em critérios mede a pontuação no item de seleção, oferecendo ampla escala de resultados para os candidatos. A empresa analisada não possui as competências e as habilidades de cada área de forma evidente e completa, impossibilitando critérios de desempate com mensuração mais precisa. Por este aspecto, avaliou-se o grau de adesão do processo seletivo como não sendo plenamente atingido, mas sendo maior de cinquenta por cento.

A socialização do novo colaborador (item IV) é um ponto que também precisa ser aprimorado na Cenáculo. Robbins, Judge e Sobral (2010) citam a socialização como um processo fundamental para o novo colaborador adaptar-se à cultura organizacional, pois independente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, o novo integrante pode desorganizar as convicções e costumes vigentes na empresa. Na socialização, segundo os autores, estão três estágios: o estágio de pré-chegada, reconhecendo que cada indivíduo possui um conjunto de valores, atitudes e expectativas; o estágio do encontro, onde o candidato se depara com a empresa realmente é, podendo existir a possível dicotomia entre suas expectativas; e o estágio de metamorfose, na qual o novo colaborador muda e se ajusta ao ambiente de trabalho e à organização.

Silva e Fossá (2013, p. 6) afirmam que “o processo de adaptação do indivíduo à realidade organizacional configura-se como um evento gerador de estresse, insegurança e ansiedade ao novato”, uma vez que fará parte de uma realidade desconhecida. Por isso, consideram a socialização organizacional como um processo de aprendizagem, visando ajustar o indivíduo ao cenário.

Atualmente, a inserção do candidato não segue um roteiro na empresa, sendo, distinto em cada unidade. Na maioria das vezes, o novo colaborador já é inserido em alguma atividade. Dependendo do perfil do supervisor da unidade, é realizada uma acolhida e apresentação aos demais colaboradores, mas dependerá da rotina da loja naquele determinado momento. Conseqüentemente, o grau de adesão da socialização do colaborador foi considerado abaixo da média.

Sobre a avaliação do clima organizacional (item V), a Rede Cenáculo de Alimentação não possui nenhum registro ou critério para a realização da medição. Pasetto e Mesadri (2012) afirmam que o clima organizacional influencia no

comportamento dos colaboradores. Os autores informam que a entrevista, o questionário ou o método combinado, utilizando as duas formas, são técnicas que podem ser utilizadas para a medição. Chiavenato (2014) reforça que pela análise do clima é possível perceber os *gaps*, contribuindo para intervenções e treinamentos. Souza (2014) também considera o clima organizacional como sendo um dos principais fatores de qualidade de vida no trabalho. Como a empresa analisada não utiliza nenhuma ferramenta e não possui estudo sobre o clima organizacional, seu grau de adesão com a teoria foi inexistente.

A empresa analisada possui ainda uma avaliação de desempenho mensal (item VI) (Anexo A) que não engloba avaliação de clima e aspectos comportamentais de forma precisa, podendo causar viés. Esta avaliação é realizada pelos supervisores das unidades, tendo uma visão unilateral do colaborador avaliado. Desta maneira, seu grau de adesão foi considerado abaixo de cinquenta por cento, necessitando implantar uma avaliação de desempenho com maior precisão e eficácia, inclusive utilizando o *feedback* como ferramenta de aperfeiçoamento profissional. Segundo Luecke (2010) é necessário que tenha a avaliação de desempenho para as operacionalizar melhor a equipe.

Conforme apresentado anteriormente, para Robbins, Judge e Sobral (2010), a escolha de um sistema de avaliação de desempenho terá muita influência no comportamento dos colaboradores, pois são avaliados em seus resultados individuais da tarefa, seus comportamentos que tornam a organização mais eficaz, e, os traços individuais, como a boa postura em ambiente de trabalho. Milkovich e Boudreau (2015) consideram a avaliação de desempenho como sendo uma ferramenta para influenciar pessoas, proporcionando a melhora da atuação do colaborador.

Em consequência de uma avaliação de desempenho eficaz, pode-se obter um estudo sistemático do comportamento do colaborador (item VII). Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que o estudo sistemático do comportamento é uma forma de buscar evidências mais científicas ao comportamento das pessoas dentro da organização, minimizando a sua subjetividade.

Newstrom (2008) afirma que o comportamento organizacional oferece um conjunto de ferramentas para análises em diversos níveis, auxiliando a examinar o comportamento dos indivíduos na organização e as complexidades das relações

interpessoais e em grupo. O autor cita quatro metas da gestão do comportamento organizacional: descrever, compreender, prever e controlar alguns fenômenos.

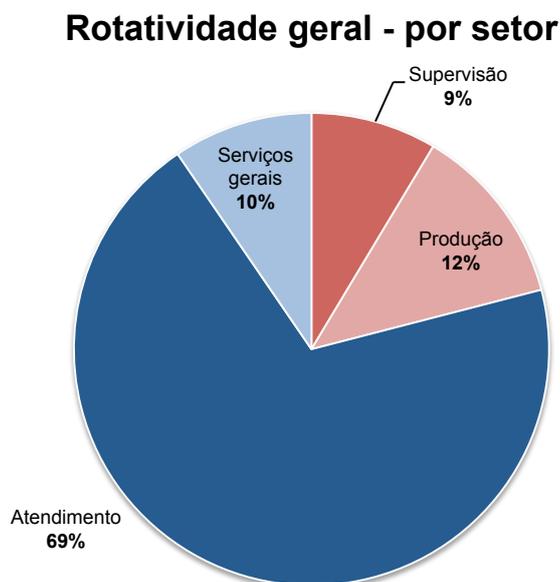
Como a Cenáculo ainda não possui uma avaliação de desempenho bem elaborada e que permita o estudo sistemático do comportamento, com profissionais da área da psicologia que poderiam inclusive auxiliar na interpretação dos dados, para este quesito o grau de adesão foi inexistente.

Contudo, a Rede Cenáculo de Alimentação procura estreitar a relação com o colaborador, buscando maior comprometimento organizacional, por meio de um projeto de qualidade de vida no trabalho (item VIII). Muitas empresas focam nas relações com os funcionários para estabelecer atmosfera de confiança, respeito e consideração, a fim de obter maior eficácia organizacional, afirma Chiavenato (2014). Para Newstrom (2008) uma satisfação no trabalho maior reduz o índice de rotatividade. Milkovich e Boudreau (2015, p. 269) reforçam que uma forma de reduzir a rotatividade é aumentar os salários, esclarecer melhor as atividades, funções e exigências do trabalho, além de tornar o trabalho mais gratificante, promovendo os benefícios e vantagens em se permanecer na empresa.

Diante disso, em 2016, a empresa estruturou um projeto denominado “Sou 10, sou Cenáculo”, representando cem por cento o grau de adesão com a teoria. Acredita-se que a implementação do projeto e todos os benefícios de qualidade de vida no trabalho e promoção à saúde tornam-se relevantes, por identificar fatores facilitadores e/ou prejudiciais, além de intervir sobre aspectos ligados ao bem-estar do trabalho, tendo possibilidade de adotar medidas gerenciais que possam corrigir possíveis conflitos diários.

Devido à diversas ações, a Cenáculo apresenta um histórico de rotatividade (item IX), que vem diminuindo ao longo dos últimos anos, conforme demonstrou a tabela 1. De janeiro de 2015 a janeiro de 2017, 105 pessoas saíram da empresa. Destes 9 pessoas eram da supervisão, 13 do setor de produção, 73 do setor de atendimento e 10 do setor de serviços gerais, conforme visualizado no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Porcentagem da rotatividade por setor ou área de atuação ao longo dos três últimos anos.



Fonte – Elaborado pela autora.

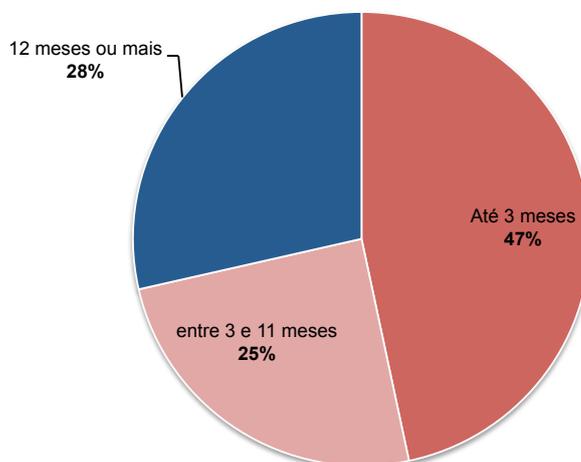
Naturalmente, o setor de atendimento que engloba o maior número de pessoas, possui uma maior rotatividade. E, o setor de supervisão, onde a organização concentra informações mais estratégicas, apresenta um *turnover* menor.

Com base nos registros dos colaboradores que passaram pela empresa, constatou-se que, por período do contrato de trabalho, o maior índice de rotatividade está nas pessoas que estavam no período de experiência. De acordo com Newstrom (2008), embora alguns fatores estejam sob o controle dos gerentes, existem disposições pessoais distintas ao entrar na organização. O autor nomeia de afetividade positiva, quando o colaborador apresenta otimismo e alegria, e de afetividade negativa, quando o colaborador é pessimista e triste, causando uma predisposição à satisfação ou insatisfação no trabalho.

Para ilustrar o contexto na empresa analisada, segue gráfico 7, detalhando a estatística por tempo de permanência na empresa.

Gráfico 7 – Porcentagem da rotatividade por tempo de empresa ao longo dos três últimos anos.

### Rotatividade geral - por tempo de empresa

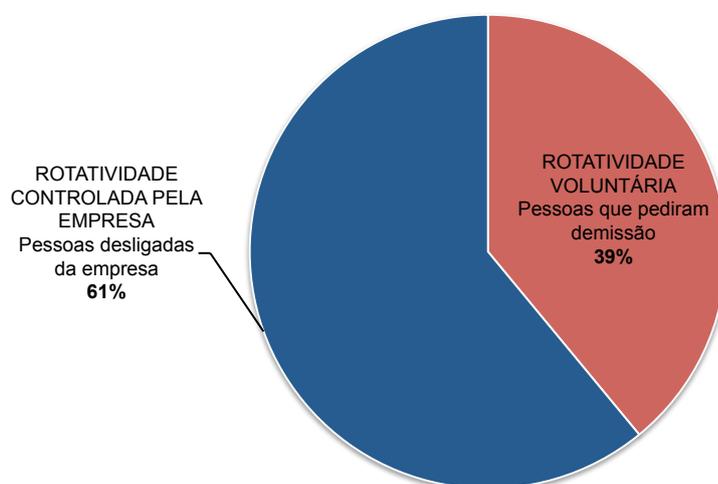


Fonte – Elaborado pela autora.

Outra informação relevante a se considerar na saída dos colaboradores é o percentual da rotatividade voluntária (pedido de demissão) – onde o colaborador desejou sair da organização, e da rotatividade desejável (controlada pela empresa) – onde a organização preferiu desligar o colaborador. Na Rede Cenáculo de Alimentação o maior índice foi de pessoas desligadas da empresa por decisão da chefia e do departamento de GP, conforme apresentado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Porcentagem por tipo de rotatividade ao longo dos três últimos anos.

### Tipo de rotatividade



Fonte – Elaborado pela autora.

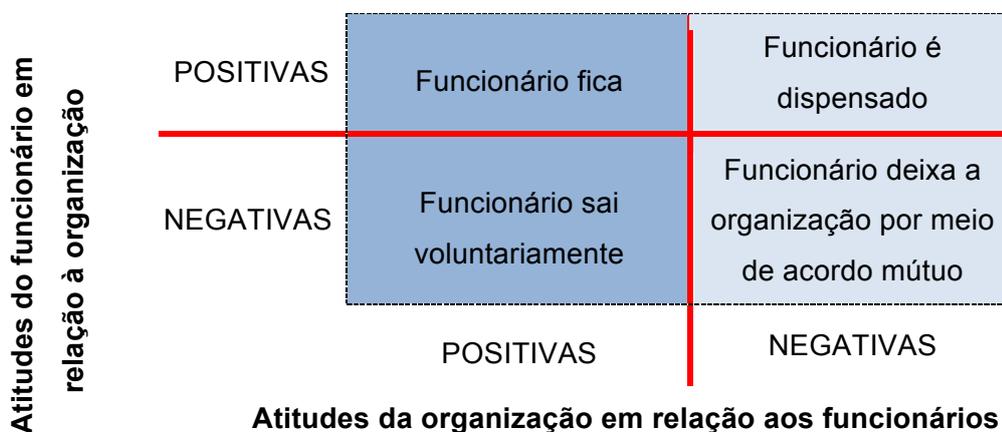
A maioria das causas registradas pelo departamento de GP que ocasionaram nas demissões foram as más condutas e comportamentos inadequados, como insubordinação, fofocas e pequenos furtos, além do afastamento e do absenteísmo. Apenas, em poucos casos, as pessoas foram desligadas pelo baixo desempenho nas tarefas.

Newstrom (2008, p. 212) afirma que a “baixa produtividade, rotatividade, absenteísmos, atrasos, furto e violência são comportamentos tipicamente negativos, visto que prejudicam a organização e, às vezes, até mesmo seus membros”. Para Milkovich e Boudreau (2015), existem uma sequencia progressiva de passos como tentativa a correção do desempenho baixo do colaborador, como os procedimentos disciplinares e o processo de demissão. A Cenáculo atua com algumas medidas preventivas e disciplinares, como advertências e suspensão, a fim de evitar o processo de demissão, mas nem sempre surge o efeito desejado, tendo casos de piora no comportamento do indivíduo na organização.

Nos casos de rotatividade voluntária, a maioria das pessoas que saíram alegaram que foi por motivo salarial, ou seja, arrumaram outro emprego que pagava mais. A minoria afirmou ter saído por motivos pessoais ou problemas familiares ou incompatibilidade com a cultura da empresa.

A seguir, a figura 2, de acordo com Newstrom (2008) ilustra a correspondência das atitudes no trabalho com a rotatividade.

Figura 2 – Quatro produtos das atitudes funcionário-organização.



Fonte – Adaptado de Newstrom (2008, p. 209)

Na rotatividade, outro ponto a ser avaliado é a escolaridade do colaborador. De acordo com Cardoso e Paiva (2012), o absenteísmo, um dos fatores para o futuro desligamento, está associado com o baixo nível de escolaridade (até o ensino fundamental completo). Conforme ilustrado no gráfico 3, apenas 14% das pessoas do quadro atual de colaboradores possuem baixa escolaridade.

Milkovich e Boudreau (2015) informam que diversos fatores influenciam na decisão de sair da empresa. Dentre os quais, taxas de desemprego, responsabilidades familiares e atração por outras empresas, ou seja, fatores difíceis de serem controlados pela organização.

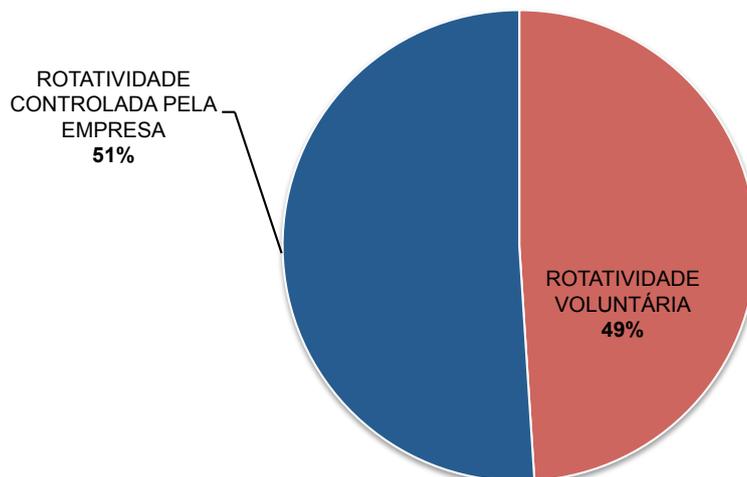
O histórico de rotatividade voluntária (item X) é de extrema importância, por representar colaboradores com potencial para agregar novos conhecimentos na organização, mas que por algum motivo preferiram sair. A rotatividade voluntária, além de onerar a empresa, prejudica o processo seletivo e desestrutura a equipe, principalmente a qualidade da prestação de serviço para o cliente final (FILA; EATOUGH; GRIFFETH, 2015).

Como visualizado no gráfico 7, a maioria das pessoas saem no período de experiência, podendo simbolizar falhas ainda no processo seletivo, na inserção do candidato às políticas e cultura da empresa ou insatisfação no trabalho.

O gráfico 9, abaixo, demonstra que é praticamente meio a meio o percentual do tipo de rotatividade vivenciada na empresa analisada com pessoas no período de experiência. Faz-se necessário informações e dados mais detalhados sobre a saída destas pessoas para possíveis correções na gestão da empresa, minimizando a rotatividade neste período do contrato de trabalho.

Gráfico 9 – Porcentagem do tipo de rotatividade em colaboradores com até 3 meses de empresa ao longo dos três últimos anos.

### **Tipo de rotatividade - colaboradores no período de experiência (até 3 meses de empresa)**



Fonte – Elaborado pela autora.

Segundo Milkovich e Boudreau (2015, p. 266-267), colaboradores com atitudes mais positivas têm menos probabilidade de deixar a empresa, uma vez que as saídas voluntárias estão relacionadas com outras formas de comportamento de fuga no trabalho como o absenteísmo e a preguiça. Outro dado apresentado pelos autores é que o maior índice de demissão voluntária está em pessoas mais jovens e com menos dependentes. Atualmente, o perfil dos colaboradores da Cenáculo é predominantemente composto por jovens até 25 anos e solteiros, conforme demonstrado nos gráficos 2 e 4, respectivamente.

Em 2016, como tentativa de obter informações sobre a demissão voluntária, implementou-se a entrevista de desligamento, a qual anteriormente, era realizada por meio de uma conversa informal, sem registro escrito. Por meio desta entrevista de desligamento (Anexo B), é possível identificar alguns dados, ainda que superficiais, sobre o clima organizacional e a liderança.

Como na empresa analisada não possuem registros suficientes para a realização de uma análise mais concreta sobre a rotatividade, tanto o quesito do histórico de rotatividade em geral quanto o histórico de rotatividade voluntária ainda

estão comprometidos, não atingindo plenamente o grau de adesão com a teoria estudada, contudo, foram considerados acima da média.

De um modo geral, a Rede Cenáculo de Alimentação apresentou apenas um item com cem por cento de grau de adesão, cinco itens com adesão acima de cinquenta por cento, um item com o grau de adesão abaixo da média e dois itens que ainda não apresenta nenhum tipo de grau de adesão com a teoria. O estudo de caso, portanto, apresenta mais de 50% de coerência com a teoria estudada.

## CONCLUSÃO

O trabalho permitiu compreender que o comportamento organizacional interfere no desenvolvimento e no posicionamento da empresa no mercado, influenciando seu índice de rotatividade. É de fundamental importância estudá-lo, uma vez que impacta em todos que compõem a organização.

O comportamento é subjetivo e depende de uma série de fatores para entendê-lo melhor. O desligamento e a saída de funcionários são inevitáveis nas empresas. Cabe a área de Gestão de Pessoas identificar o momento mais adequado para uma intervenção, a fim de tentar reverter um quadro de desligamento e minimizar a rotatividade voluntária, que prejudica e atrasa, também, a busca dos resultados estratégicos, além de perder potenciais talentos na empresa.

Sob o ponto de vista acadêmico, são válidos estudos e análises mais aprofundados sobre o assunto, uma vez que são poucos autores que escrevem sobre os fatores e as características dos colaboradores e do comportamento organizacional na rotatividade voluntária.

Com a citação do estudo de caso, demonstrou-se a importância da identificação dos fatores e comportamentos organizacionais que geram os diversos tipos de rotatividade, em especial a rotatividade voluntária, algo que onera e prejudica a organização em diversos aspectos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, P. M.; OLIVEIRA, F. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Horizonte Científico**: Revista da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, v. 2, n. 1, out. 2008.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago 2006.
- CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237, 2013.
- CAMARGOS, S. C. M. Z.; SOUZA, T. B. de. Recrutamento e seleção por competências: o binômio qualidade-comportamento como forma de melhoria do processo seletivo. **Anuário da produção científica dos cursos de pós-graduação**, v. 4, n. 4, p. 61-73, 2011.
- CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.
- CARDOSO, A. C.; PAIVA, T. C. Estudo da relação rotatividade x baixo nível de escolaridade – estudo de caso. **Unesc em Revista**: periódico do Centro Universitário do Espírito Santo, Espírito Santo, n. 31, p. 35-47, jan/jun 2012.
- CAXITO, F. de A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.
- FILA, M. J.; EATOUGH, E. M; GRIFFETH, R. W. Trabalho estressante e rotatividade voluntária. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: stress interpessoal e ocupacional. São Paulo: Atlas, 2015, p. 159-178.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 109-170.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

LUECKE, R. **Criando equipes**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 3, p. 508-14, 2006.

MONTI, R. de S. G. O comportamento verbal na entrevista comportamental em seleção. In: NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 3 ed. Campinas, SP: Papirus, 2008, p. 105-124.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2015.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. AMGH Editora, 2008.

OLIVEIRA, J. F. de. A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas. In: Seminários em Administração, set. 2010. **XIII SEMEAD**. São Paulo: 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicológica**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PÉRSICO, N.; BAGATINI, S. B. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaber, 2012.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE, Curitiba**, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEMMER, N. K.; MEIER, L. L.; BEEHR, T. A. Aspectos sociais do trabalho: mensagens sociais diretas e indiretas que transmitem respeito ou desrespeito. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: stress interpessoal e ocupacional. São Paulo: Atlas, 2015, p. 15-34.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2008.

## ANEXO A – Avaliação de desempenho

### ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL PRÉ-EFETIVO

Avaliado: \_\_\_\_\_

Data: / / \_\_\_\_\_

Critérios de Avaliação	dias	dias	dias
<b>1. Disciplina</b> Obediência às normas da empresa e ordens recebidas;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>2. Iniciativa</b> Fazer o que tem que ser feito sem esperar ordem;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>3. Assiduidade</b> Não faltar ao trabalho;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>4. Pontualidade</b> Não chegar atrasado e cumprir horário da empresa;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>5. Apresentação Pessoal</b> Asseio pessoal, roupa e organização do local de trabalho;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>6. Sociabilidade</b> Facilidade para trabalhar em grupo;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>7. Cooperação</b> Contribuição com os outros visando objetivos comuns;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>8. Dinamismo</b> Capacidade de agilizar o processo produtivo;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>9. Liderança</b> Capacidade de conduzir os outros a objetivos comuns;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>10. Responsabilidade</b> Comprometer-se a realizar tudo aquilo que é de sua atribuição;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>11. Eficiência</b> Realização de atribuições dentro dos critérios de qualidade;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>12. Eficácia/Produtividade</b> Qualidade do trabalho apresentado dentro dos critérios de qualidade;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>13. Potencialidade</b> Aptidão para exercícios de outras atribuições ou função;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>14. Criatividade</b> Apresenta uma ampla diversidade de comportamento;	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>15. Simpatia</b> Habilidade de expressar alegria e felicidade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Total</b>	= _____	= _____	= _____

## ANEXO B – Entrevista de Desligamento



### Entrevista de desligamento

Esta entrevista tem como objetivo conhecer o nível de satisfação dos colaboradores ao deixarem a empresa e gerar melhorias na gestão de pessoas e clima organizacional para os profissionais que permanecem. Os dados serão tabulados, analisados e monitorados na forma de indicador e relatório gerencial pela área de Recursos Humanos.

Agradecemos a sua sinceridade, este retorno irá nos ajudar em melhorias nos processos.

- ❖ Fique à vontade para responder os questionamentos, se tiver qualquer dúvida estamos à disposição.
- ❖ Queremos enfatizar a importância do retorno desta entrevista para empresa. Todas as respostas serão consideradas para melhorias nas relações interpessoais e num âmbito geral em Gestão de Pessoas e também para a organização num todo.
- ❖ Suas respostas são de suma importância, pedimos total sinceridade para obtermos os resultados de melhorias acima citados.

Nome:		Unidade:
Admissão: / /	Cargo:	Supervisor:
Demissão: / /		



1. **Tipo de desligamento:** ( ) Pedido de Demissão ( ) Demitido
  
2. **Motivo do Desligamento** (Se demitido, a justificativa da Chefia para o colaborador)  
  
( ) Redução de Quadro ( ) Faltas / Atrasos  
( ) Falta de perspectiva profissional ( ) Término de Contrato  
( ) Desmotivação ( ) Outro emprego com \_\_\_\_\_melhor  
  
( ) Performance/Desempenho ( ) Trabalho por conta própria  
( ) Problemas Comportamentais ( ) Mudança de Cidade/Estado  
( ) Outros: \_\_\_\_\_
  
3. Como você percebia o clima da equipe e do trabalho na sua unidade?
  
4. Vivenciou alguma situação desconfortável no ambiente de trabalho?
  
5. De 0 a 5 (onde 5 é a nota máxima) como você avalia o supervisor da unidade?  
Por quê?
  
6. Indicaria a empresa ou voltaria a trabalhar conosco? Por quê?