

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MATHEUS LUIS KLEINUBING

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE MÃO
DE OBRA EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

PORTO ALEGRE - RS

2023

Matheus Luis Kleinübing

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE MÃO
DE OBRA EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como Requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração,

Orientador: Prof. Maria Beatriz Rodrigues

Porto Alegre – RS, 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Maria Beatriz Rodrigues
Professora da Escola de Administração da Ufrgs

Lorenço Rodrigues
Doutorando e Mestre pelo PPGA
Administrador Público e Social

RESUMO

O estudo realizado neste trabalho visou identificar a relação existente entre cultura organizacional e rotatividade de mão de obra (*turnover*) por intermédio de um questionário realizado com funcionários de uma empresa de Tecnologia situada no Sul do Brasil. A partir da aplicação do questionário foi gerada uma base de dados que constatou a opinião dos respondentes em perguntas que abrangeram aspectos relevantes da cultura organizacional e possíveis geradores de rotatividade de mão de obra. Diversas conclusões foram extraídas desse estudo, como o fato de os trabalhadores da empresa estudada terem mais entendimento do significado de cultura organizacional em comparação com o entendimento do significado de rotatividade de mão de obra. Outro fato que foi apurado com os resultados obtidos foi a demonstração da real importância para os trabalhadores de uma cultura organizacional condizente com valores éticos e sustentáveis da sociedade. Coerentemente com esse fator, evidenciou-se a força que a cultura possui em manter a mão de obra na empresa, provocando redução da rotatividade voluntária. Também ficou evidenciado a importância para a organização de compreender e promover uma cultura percebida como benéfica pelos trabalhadores e que mantê-la dessa maneira tende a ajudá-la a atrair, reter e adquirir novos talentos, promovendo envolvimento dos trabalhadores e reduzindo custos relacionados à rotatividade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Rotatividade de mão de Obra (*Turnover*), Relações de Trabalho, Empresa de Tecnologia.

ABSTRACT

The study conducted in this paper aimed to identify the relationship between organizational culture and labor turnover through a questionnaire conducted with employees of a technology company located in southern Brazil. From the application of the questionnaire, a database was generated that verified the opinion of the respondents in questions that covered relevant aspects of the organizational culture and possible generators of labor turnover. Several conclusions were drawn from this study, such as the fact that the workers of the company studied have more understanding of the meaning of what organizational culture is compared to the meaning of, more than labor turnover. Another fact that was found with the results obtained was the demonstration of the real importance for workers of an organizational culture consistent with ethical and sustainable values of society. Consistently with this factor, it was evidenced the strength that the culture has in keeping the workforce in the company, causing a reduction in voluntary turnover. It was also evidenced the importance for the organization to understand and promote a culture perceived as beneficial by workers and that maintaining it in this way tends to help it attract, retain and acquire new talents, promoting worker involvement and reducing costs related to turnover.

Keywords: Organizational Culture, Labor Turnover, Labor Relations, Technology Company.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
3.1 ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA (<i>TURNOVER</i>).....	7
3.1.1 Tipos de <i>Turnover</i>	8
3.1.2 Causas de <i>Turnover</i>	9
3.1.3 <i>Turnover</i> e pandemia.....	10
3.1.4 Custos de rotatividade de mão de obra	11
3.1.5 Rotatividade de mão de obra em empresas de tecnologia no Brasil	12
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
3.2.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	14
3.2.2 Cultura Organizacional e planejamento estratégico.....	15
3.2.2.1 Recursos Humanos	16
3.2.3 Cultura Organizacional e satisfação	17
4 METODOLOGIA	18
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	19
5.1 Objetivo de análise	19
5.2 Situação gerencial da empresa foco.....	20
5.3 Segmentação do perfil dos respondentes.....	21
5.4 Análise práticas de Recursos Humanos	24
5.5 Análise qualitativa das respostas obtidas	25
5.5.1 Análise da Cultura Organizacional e sua utilização	26
5.5.1.1 Entendimento do que é Cultura Organizacional	26
5.5.1.2 Análise de aspectos da Cultura Organizacional.....	27
5.5.2 Análise do <i>Turnover</i> e sua utilização	34
5.5.2.1 Entendimento do que é <i>Turnover</i>	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
CRONOGRAMA	48
APÊNDICES	49
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	49
APÊNDICE B – PESQUISA COM COLABORADORES DA EMPRESA FOCO	50

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade dos recursos humanos significa a movimentação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, sendo que essas movimentações são caracterizadas e definidas pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização (CHIAVENATO,1998).

De acordo com Gonzaga (1998), o Brasil apresenta a maior rotatividade de mão de obra do mundo por medidas comparáveis, fato que é alarmante, principalmente se considerarmos que nosso país, mesmo após a reforma trabalhista, ainda possui diversas leis que oneram custos ao empregador, ao realizar o desligamento de colaboradores.

Pautando-se no prisma de que a empresa não quer que seu funcionário se desligue do ambiente corporativo, devido a possuir custos com o processo de recrutamento e com o treinamento de novos funcionários, é necessário que a organização seja capaz de proporcionar um ambiente de bem-estar, visando sempre o pleno desenvolvimento das pessoas e profissionais.

Os fatores que devem ser abrangidos pela empresa para garantir um melhor ambiente de trabalho, concomitantemente a outras variáveis, podem fazer com que o colaborador não almeje desafios externos e sinta-se confortável e motivado para progredir hierarquicamente dentro do próprio ambiente em que já está inserido. Estudo realizado por Shigunov e Assumpção (1998) ressalta que a inexistência de uma política adequada de recursos humanos, a falta de planejamento eficaz para seus empregados e a falta de oportunidade de crescimento na organização, além do baixo salário, são os principais fatores que contribuem para o aumento da rotatividade.

As políticas adotadas pela organização são estruturadas desde o seu início histórico, por intermédio de crenças e valores possuídos e repassados pelos fundadores, todavia é evidente que essa cultura se modifica ao longo do tempo, pelas particularidades evolutivas da sociedade em geral e das pessoas que compõem a organização em específico. Consoante a isso, cada empresa tem seus modelos de negócios e sua forma de lidar com as demandas da sociedade, o que as tornam únicas e com propósitos bem definidos, que acabam por definir sua cultura organizacional.

A palavra cultura vem do latim colere e aí significa cultivar. A cultura é um complexo compartilhado que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelas pessoas que estão

integradas em uma sociedade. (LOURENÇO; FERREIRA, 2012). Acredita-se na Administração que esse conceito possa ser transposto para as organizações, que criam micro realidades a partir da realidade da sociedade em que estão inseridas.

Já em estudos da Sociologia e da Antropologia, conforme Tylor (2005, p. 42), “a cultura é um conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais artificiais (isto é, não naturais ou biológicos), aprendidos de geração em geração por meio da vida em sociedade”. Essa transmissão geracional é que vai determinar as relações entre trabalhadores e organização.

Dessa forma, cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos básicos criados, desenvolvidos ou descobertos em um processo de aprendizagem coletivo, para lidar com os problemas socioemocionais dos membros do grupo e que também permite às organizações se adaptarem às demandas externas (SCHEIN, 1984). A cultura organizacional é entendida como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Logo, a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus membros percebem as características-chave que a empresa se assenta e valoriza (ROBBINS, 2010).

Para Schein (2009), a cultura é um fenômeno invisível, mas possui aspectos que podem ser observáveis, contudo, possibilitam apenas uma amostra do todo. Para se compreender, de maneira mais profunda a cultura de um grupo, é preciso estar integrado a ele e vivenciá-la durante um período de tempo.

Fortalecer uma cultura organizacional também é fundamental para que haja inovação, crescimento e desenvolvimento da empresa (BRILLO e BOONSTRA, 2019). Além do citado anteriormente, segundo Szczepanka (2018), a cultura organizacional deve ser adaptada para apoiar estratégias e, da mesma forma, a estratégia vai determinar e modificar aspectos da cultura da organização.

A esse respeito, Nadler, Hackman e Lawler (1979) já manifestavam que a efetividade das equipes condensava tanto critérios relativos à realização da tarefa, como critérios de natureza afetiva, entre os quais destacavam a satisfação e o comprometimento. A cultura organizacional parece ser esse fio condutor entre realização e possibilidades de satisfação com o trabalho.

Dessa forma, este trabalho busca analisar quantitativa e qualitativamente a correlação entre a cultura organizacional e a rotatividade de mão de obra, ressaltando a importância de se possuir uma cultura organizacional alinhada com a estratégia da empresa, fomentadora de um bom ambiente de trabalho. Para essa discussão, foi

escolhida uma empresa multinacional, do setor de Tecnologia da Informação, estabelecida há mais de 50 anos no mercado e localizada na região Sul do Brasil.

Pautando sobre as empresas de tecnologia (TI) no Brasil, levantamento feito pela Insights Report da Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Estado do Paraná (ASSESPRO-PR, 2022) evidenciou que o número de empresas criadas no setor de TI no Brasil cresceu 275% entre os anos 2012 e 2021. Em 2012 criaram-se 13,4 mil empresas, já em 2021 criaram-se 36,9 mil empresas. Atualmente há 215 mil empresas de tecnologia no Brasil. Outro estudo realizado pela Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (BRASSCOM, 2019) demonstrou que o número de profissionais atuando na área de Tecnologia de Informação no Brasil é de cerca de 1,5 milhão.

Também é importante salientar que pesquisa realizada pela Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Estado do Rio Grande do Sul (ASSESPRO-RS, 2022) apresentou que as taxas de Turnover no mercado de TI são as maiores do mercado, chegando a cerca de 13%. Este estudo também apresentou que pessoas em altos cargos na área de TI permanecem em média somente 2,6 anos na mesma empresa. Como podemos perceber, TI é um mercado competitivo, tanto na inovação de produtos, como na captação de mão de obra.

Sabendo-se que o mercado da tecnologia é um mercado emergente e cada vez mais dinâmico, empresas sempre estão demandando mão de obra e, muitas vezes, não encontram uma quantidade suficiente de profissionais qualificados desempregados, ou em procura de emprego, para sanar as necessidades produtivas das organizações. Como consequência, as empresas vão ao mercado e oferecem vagas de empregos para funcionários de outras empresas do setor, o que acaba acarretando diversos *turnovers* não almejados/esperados pelas empresas, que apenas assistem os funcionários se desligarem da corporação, para começarem novas carreiras em empresas concorrentes. Ações para reter a mão de obra são necessárias neste mercado competitivo.

É cristalino o fato de que empresas com valores e crenças condizentes com a realidade da sociedade e que conseguem adaptar-se de forma inclusiva tendem a possuir uma cultura organizacional bem estabelecida. Este fato torna o ambiente de trabalho propício para que os colaboradores se sintam confiantes, tenham um ótimo desempenho e se sintam seguros para realmente mostrarem suas habilidades, assim

criando a possibilidade de galgarem objetivos maiores em seus desenvolvimentos de carreira.

A partir do exposto, norteia-se o objetivo deste estudo, ou seja, a inferência de que o *turnover* nas empresas de tecnologia no Brasil possuidoras de uma cultura organizacional com crenças e valores, que favoreçam o bem-estar do trabalhador, é menor do que o *turnover* existente em empresas de tecnologia que não concedem a atenção necessária para este tema tão importante. Cientes de que não existem pesquisas extensivas o suficiente, ou sequer é possível fazê-las, pois dependem de inúmeros fatores como período, setor, tipo de organização, etc. e, portanto, não se conhece estudos que relacionem cultura organizacional e rotatividade. Dessa forma, objetiva-se analisar se quesitos culturais e organizacionais transmitidos de forma consistente e longa no ambiente de trabalho trazem um ganho circunstancial na estabilidade da mão de obra qualificada no quadro de funcionários da empresa foco.

Diante do salientado, esse trabalho visa a partir de coleta de informações por meio de questionários **analisar se na empresa foco a baixa rotatividade de mão de obra é um fato gerado pelas influências da cultura organizacional** e assertar os possíveis ganhos que a organização e os colaboradores podem absorver ao valorizarem a importância de se trabalhar em um ambiente com uma cultura organizacional propícia para o desenvolvimento pessoal e profissional.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho foi realizar um estudo de caso com o âmbito de analisar quantitativamente e qualitativamente os efeitos que uma cultura organizacional com alinhamento estruturado entre o planejamento estratégico e a área de Recursos Humanos causam na taxa de rotatividade da empresa foco.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visionando atingir o objetivo geral deste trabalho, fez-se necessária a criação de um questionário almejando, a partir de um estudo de caso, analisar os seguintes objetivos específicos:

- a) Coletar informações relevantes relativas ao ambiente e ao funcionamento organizacional da empresa.
- b) Analisar se os valores e a cultura da empresa são diferenciais competitivos para que os colaboradores queiram continuar exercendo suas funções dentro da mesma cultura organizacional.
- c) Analisar e descobrir quais são os principais fatores influenciadores do bem-estar dos colaboradores.
- d) Validar por intermédio das respostas obtidas no questionário se a cultura organizacional influencia na taxa de rotatividade da empresa foco.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção do trabalho será apresentado o embasamento teórico-conceitual que fundamenta os temas abrangentes do estudo, sendo eles rotatividade de mão de obra e cultura organizacional.

3.1 ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA (*TURNOVER*)

A definição da terminologia rotatividade de mão de obra é primordial para realizar uma análise dos motivos de sucesso de uma organização em diminuir a rotatividade existente em seu quadro de funcionários.

Segundo Beuren, Ribeiro e Silva (2019), o *turnover* é o termo que se refere ao ciclo de contratação e desligamento de colaboradores da organização, e este possui duas dimensões identificáveis, uma positiva e outra negativa. No tocante a primeira dimensão, a de repercussão positiva, Silva (2001), salienta que o *turnover* tem a intenção de promover a renovação trazendo novas ideias e formas de pensar para a organização. Já ao analisar a segunda dimensão, a de repercussão negativa, Sallaberry et al. (2021) a definem como um *turnover* que resulta em gastos não esperados, perda de capital intelectual e, momentaneamente, queda na produtividade.

Há formas de calcular, mensurar e analisar segregadamente o índice de rotatividade existente em organizações, setores e até mesmo em países. Conforme Marras (2000), rotatividade é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado à quantidade de funcionários efetivos, o que gera o Índice de Rotatividade. De forma correlata, segundo Chiavenato (2002), é possível medir o índice de rotatividade de pessoal (IRP) para efeito de planejamento da gestão de pessoas, conforme formula explicitada a seguir:

$$IRP = \frac{(A + D)}{2} \cdot \frac{100}{EM}$$

Sendo, IRP: Índice de rotatividade de pessoal;

A: Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D: Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerados (saídas);

EM: Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Para Novais e Cardoso (2008), o levantamento do índice de rotatividade indica o percentual de empregados que circulam na empresa. Dessa forma, caso haja um índice de 4% de rotatividade, isto significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no período determinado.

Concordante com o mencionado acima, segundo Pomi (2005) o índice de rotatividade apresenta um dado muito importante para que a empresa, junto com seus clientes internos, possa implantar, acompanhar e avaliar suas estratégias, seus sistemas e suas práticas de retenção de talentos.

É imensurável o ganho que a organização pode obter possuindo um controle sobre os percentuais de rotatividade existentes no seu quadro de pessoal. Lucena (2014, p. 198) descreve que “O controle e eliminação do *turnover* deveriam ser o objetivo e a política de qualquer empresa que reconhece ser sua força de trabalho, o recurso dinamizador do negócio e a causa do seu sucesso”

3.1.1 Tipos de *Turnover*

Definindo-se pelo escopo de intenção do desligamento do funcionário da organização devemos segmentar o *turnover* em seu motivo, podendo ser proveniente de vontade do empregador ou proveniente de vontade do empregado. O *turnover* pode ser classificado como voluntário, isto é, quando os funcionários decidem por sua própria escolha deixar o emprego (PRICE; MUELLER, 1981), ou involuntário, quando os funcionários são obrigados a sair por demissão, dispensa, aposentadoria, morte ou doença (LYNESS; JUDIESCH, 2001).

Conforme Abid & Butt (2017), a intenção de deixar o emprego é compreendida como um conjunto de aspectos psicológicos, cognitivos e comportamentais que refletem a tendência subjetiva do funcionário de deixar a organização em algum momento no futuro. Milkovich e Boudreau (2008), concordam que a decisão do funcionário pedir demissão é influenciada por diversos fatores, alguns são dificilmente controláveis pela organização, como o índice de desemprego, responsabilidade familiar e interesse por outras empresas. Segundo os mesmos autores, reduzir as demissões voluntárias exige uma alta competência por parte da gestão, pois haverá variáveis

direta e indiretamente ligadas ao ambiente organizacional.

Logicamente pautando, quando o *turnover* é de origem involuntária, ele é proveniente de algo não desejado e não esperado pela empresa, pois a organização continua possuindo a ambição de manter o trabalhador em seu quadro de pessoal, ou seja, a organização continua contando com aquela mão de obra no momento.

É válido ressaltar que por mais que a pauta principal seja relacionada com a tentativa de a organização evitar o *turnover* voluntário, o *turnover* involuntário quando não está baseado em um controle estratégico eficaz, pode resultar em insatisfação e desmotivação dos talentos, conseqüentemente incrementando as demissões voluntárias (THERON; BARKHUIZEN; DU PLESSIS, 2014).

Para Silva (2001), gerenciar efetivamente o *Turnover* significa encorajá-lo, quando tiver conseqüências positivas e minimizá-lo quando suas conseqüências forem negativas.

3.1.2 Causas de *Turnover*

A rotatividade de mão de obra pode ser originada por diversos fatores, podendo ser eles fatores internos e externos à organização. Conforme citado por Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é preciso observar o comportamento isolado de cada indivíduo, ou seja, é preciso preocupar-se em observar como ele avalia sua situação econômica, as condições externas e a forma como analisa e entende os que são ligados ao trabalho e os que não têm relação.

Existem dois tipos de fenômenos que fomentam/desestimulam a continuidade dos trabalhadores nas empresas em que estão empregados, são eles os fenômenos internos e fenômenos externos. Os fenômenos internos são extremamente importantes e são mais facilmente gerenciáveis por intermédio de ações da empresa. Segundo Dutra (2009) é por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. De acordo com Chiavenato (2002), são considerados fenômenos internos: a) política salarial; b) política de benefícios; c) oportunidades de progresso; d) condições ambientais de trabalho; e e) política de RH.

Quando abordamos os fenômenos externos, sua influência nas decisões dos

trabalhadores é indiscutivelmente significativa. Consoante a isso, a gestão desses fenômenos pode se revelar uma tarefa complexa para as empresas, uma vez que, em determinados momentos, tais elementos externos assumem um caráter absolutamente incontrolável. Segundo Chiavenato (2002), os fenômenos externos são: a) comportamento do mercado de trabalho; b) comportamento do mercado de recursos humanos; c) conjuntura econômica.

3.1.3 *Turnover* e pandemia

Devido a recomendação do isolamento social durante a pandemia global da Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), a forma de trabalho de grande parte da população mudou repentinamente, iniciando-se a partir do isolamento e, posteriormente, novas modalidades como híbrido, teletrabalho, entre outras composições.

Para Berenson (2021) o fato mais importante sobre a pandemia de coronavírus que virou o mundo de cabeça para baixo em 2020 foi a resposta desesperada dos governos, com pouca instrução e com um grau alto de desorientação tentando seguir a ciência, mas cuja reação se baseou quase unicamente no isolamento social. Em harmonia com o salientado, instaurou-se um cenário de incertezas, onde não se sabia como seria o desenvolvimento desse vírus e de todas as adversidades que algo novo e desconhecido pode gerar mundialmente.

Coerentemente ao evidenciado, o impacto na economia global trouxe não só consequências geopolíticas, mas também radicais efeitos na ciência, no meio ambiente, na educação, na cultura e no comportamento das pessoas e da sociedade (TOOZE, 2021).

Diante de um cenário caótico, empresas fizeram diversos movimentos para adaptar-se a nova realidade de trabalho existente e isso até os dias atuais acarreta no crescimento do teletrabalho.

Segundo pesquisa realizada por Robert Half, com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), no Brasil o número de desligamentos a pedido do colaborador praticamente dobrou de 2020 para 2021, o que demonstra que as pessoas não estavam conseguindo balancear a saúde mental com o trabalho durante os tempos da pandemia.

Além disso, pautando um pouco mais sobre o aquecimento do mercado de trabalho, segundo esta mesma pesquisa, 54% dos Chief Information Officers (CIOs) de empresas de Tecnologia da Informação entrevistados disseram que o *turnover* aumentou em comparação ao período pré-pandemia. A alta competitividade seria um dos motivos desse aumento, pois com o avanço da transformação digital e o crescimento de várias empresas e start ups, acabou criando-se uma competição por colaboradores de destaque.

3.1.4 Custos de rotatividade de mão de obra

Ao pautarmos o tema rotatividade de mão de obra, devemos primordialmente demonstrar os aumentos de custos relativos a não retenção dos funcionários na empresa. Para Lucena (2014) o *turnover* significa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas, podendo ainda afetar outros pontos como: o nível de produtividade, a continuidade da empresa, o resultado e o custo elevado dos processos de desligamentos e novas admissões.

Explorando os custos provenientes de mudanças no quadro de funcionários, ou seja, os custos coerentes ao índice de rotatividade, fica claro que a empresa deve sempre que possível analisar os riscos do *turnover* visando tentar reduzi-los ao máximo quando as trocas/demissões não forem ambicionadas.

Novais e Cardoso (2008, p. 08) ao analisarem a rotatividade de pessoal de forma integrada com o mercado de trabalho constatarem que,

“Ao analisar a rotatividade de pessoal sobre este aspecto é possível verificar que o percentual desejável é aquele que não prejudica a estrutura organizacional, nem seus processos produtivos, não provocando alterações nos seus custos e resultados.”

Os aumentos nos custos relativos ao *turnover* involuntário são evidenciados em diversos momentos do ciclo empregatício do colaborador na empresa, e segundo Chiavenato (2006) os custos existentes devido a não retenção da mão de obra qualificada no ambiente de trabalho são os custos de recrutamento, os custos de seleção, os custos de treinamento e os custos de desligamento, conforme evidencia a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Custos de *Turnover*

Custos de Recrutamento	Custos de Seleção	Custos de Treinamento	Custos de Desligamento
<ul style="list-style-type: none"> . Processamento da requisição de emprego . Propaganda . Visitas à instituições . Atendimento aos candidatos . Tempo dos recrutadores . Pesquisas de mercado . Formulário e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> . Entrevistas de seleção . Aplicação e aferição de provas de conhecimento . Tempo dos selecionadores . Checagem de referenciais . Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> . Programas de integração . Orientação . Custos diversos de treinamento . Tempo dos Instrutores . Baixa produtividade durante o Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> . Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13, FGTS, etc...) . Pagamento de benefícios . Entrevista de desligamento . Custos do outplacement . Cargo vago té a reposição

Fonte: Chiavenato (2006, p.83).

Em conformidade com a segmentação realizada por Chiavenato (2006), internamente aos grupos de custos estabelecidos - custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento e custos de desligamento - existem diversos custos oriundos da não retenção dos colaboradores no quadro de pessoal que foram segmentados para melhor evidenciar os possíveis gastos existentes nas empresas em diversas instâncias do ciclo de vida do trabalhador nas organizações.

3.1.5 Rotatividade de mão de obra em empresas de tecnologia no Brasil

Orientando o estudo para algo mais próximo à análise que será realizada na empresa foco, empresas de tecnologia no Brasil possuem índices de *turnover* maiores do que a média de *turnover* existente em empresas no Brasil.

Segundo estudos realizados por Dieese e Robert Half, o Brasil é o campeão mundial de "*turnover*", ou rotatividade de funcionários no ambiente de trabalho, com o alto índice médio de 3,79% por mês, sendo que existem setores com números acima de 6%.

Focalizando o tema em empresas de tecnologia no Brasil, há evidências alarmantes provenientes de pesquisas de dados realizadas que demonstram que este tipo de negócio no Brasil possui taxas de rotatividade de mão de obra maiores que a média das taxas existentes em empresas de outros segmentos. Da mesma forma, um relatório realizado pelo LinkedIn, maior rede social profissional existente no mundo, a rotatividade de funcionários no setor de tecnologia alcança 15%, o maior índice no mercado.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra cultura vem do latim *colere* e aí significa cultivar. A cultura é um complexo compartilhado que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelas pessoas que integram uma sociedade. (LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

Centralizando cultura em termos organizacionais, Schein apud Fleury et al. (1996, p.20): definiu o tópico como:

“conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Schein (2009), salienta que a cultura emerge de três fontes: a) as crenças, valores e pressupostos dos fundadores da organização; b) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo, à medida que a organização se desenvolve; c) as novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novos líderes.

Conforme salienta Tharp (2009), estudos costumam concordar que a origem da cultura de qualquer empresa é fundamentada em um conjunto variado de pressupostos sobre a natureza do mundo e das relações humanas. Todavia, de acordo com Zhang, Linderman e Schroeder (2012), utilizar uma abordagem padronizada para todo tipo de empresa parece não ser a melhor estratégia; diferentes organizações necessitam de intervenções específicas.

Schein (1991) também evidencia que a cultura se divide em três níveis distintos: artefatos, valores e pressupostos básicos. Pode-se analisar os fatores culturais da

empresa como um iceberg, que possui aspectos visíveis e invisíveis dentro da sua estrutura organizacional. Sobre os níveis descritos por Schein, no primeiro nível de análise da cultura organizacional há os artefatos (ponta do iceberg - visível) e nele estão visíveis e evidenciados os processos e a estrutura organizacional da empresa. No segundo nível possuímos os valores compartilhados dentro da empresa (meio do iceberg – invisível) e é neste nível que se pautam as decisões organizacionais para que se haja a possibilidade de melhoria na cultura organizacional.

No tocante ao terceiro nível, pressupostos básicos (final do iceberg – invisível), por ser a camada inferior, sendo a maior de sua estrutura, é invisível e possui características que na maioria das vezes moldam a organização de forma não-consciente. Neste nível existem crenças, suposições e pressupostos que moldam a organização por intermédio de seus colaboradores.

3.2.1 Elementos da Cultura Organizacional

Para Schein (1992), a cultura ajuda a “iluminar” a situação da organização, buscando, nos aspectos relacionados ao comportamento individual e coletivo, as respostas sobre as influências culturais existentes. Para uma maior clareza do termo cultura organizacional, é válido salientar e evidenciar os elementos que norteiam o seu funcionamento.

Conforme salientado por Schein (2009), os principais elementos da cultura organizacional são:

- a) Valores: é o que as empresas entendem o que é importante, porém não observam tudo, mas alguns resistem ao tempo, por exemplo: excelência no atendimento, padrão de qualidade e lançar novos produtos permanecem como tradição;
- b) Crenças e Símbolos: é no que a empresa acredita como verdade, que pode ser simbólica, representada pelo seu fundador ausente ou como crença, que é aquilo que está dando certo, baseado em uma proposta, uma hipótese sobre o que é real e todos acreditam e conseguem sucesso;
- c) Cerimônias, Eventos comemorativos: tudo aquilo que é feito para integrar, motivar e entender a missão e o objetivo da empresa, o que propicia aos

funcionários afinidade, conforto e confiança;

- d) Heróis: pessoas que fazem ou fizeram parte da empresa e surgem como exemplo a ser seguido e sempre citados. Heróis natos e reconhecidos;
- e) Regulamentos e ética: podem estar escritos ou não e representam a forma de agir, no caso a ética está ligada à moral coletiva;
- f) Comunicação: há a corporativa, baseada em normas, regulamentos, e há a comunicação geral, que são os boatos, a famosa “rádio peão”, através da qual anunciam assuntos e novidades inventadas ou não, o mesmo que comentários dos bastidores.

Como pode ser percebido, a cultura integra elementos conscientes e não conscientes, sendo que eles se integram e influenciam mutuamente. A influência de elementos inconscientes pode ser percebida pela tendência de pessoas nas empresas explicarem seus hábitos de trabalho e comportamento com frases do tipo, “aqui sempre foi assim”, “é o modo que fazemos”, “esse é o nosso DNA”, e outras semelhantes. Essas práticas ficaram tão arraigadas, que se tornaram não conscientes e imperiosas no dia a dia. É difícil explicar suas origens, mas são tão fortes a ponto de serem explicadas como formas de ser daquela realidade.

3.2.2 Cultura Organizacional e planejamento estratégico

Em conformidade com Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico é um arcabouço de técnicas administrativas que mostra ao gestor oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos de sua organização. Colocar um planejamento estratégico em prática sem uma devida análise nos quesitos da cultura organizacional, pode acarretar diversos problemas para a organização, haja vista que quando as pessoas portadoras do poder de decisão estão cientes da funcionalidade do ambiente empregatício, planejar e executar os objetivos da empresa é algo de certa forma natural.

Em uma cultura organizacional específica, os funcionários têm visões semelhantes em relação à organização e se comportam de forma consistente com os valores organizacionais (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

É válido salientar, a partir de Boxall e Purcell (2003), que a organização obtém

vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais, e isso envolve pensar estrategicamente as políticas de trabalho, emprego, informações, consultoria e negociação.

Concordantemente pensando-se em pautas futuras e em desenvolvimento longo do negócio, para Hackman (1987), a efetividade da equipe deve ser medida a partir dos resultados atuais do grupo, da sua capacidade em continuar existindo como unidade de desempenho e do impacto da experiência para os membros.

3.2.2.1 Recursos Humanos

Coerentemente ao ressaltado no tópico sobre *turnover*, primordialmente na definição de dimensão que pauta sobre o tipo de *turnover* voluntário, e uma vez que este trabalho almeja analisar os fatores geradores de um baixo *turnover* existente na empresa foco, é válido ressaltar que políticas de Recursos Humanos (RH) são fundamentais para os colaboradores sentirem vontade de continuar trabalhando em uma organização. De fato, as práticas diferenciadas de gestão de RH colaboram para o desempenho sustentável das organizações, principalmente quando voltadas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, a autonomia de trabalho e a oportunidade de crescimento profissional (Combs et al., 2006; Manuti & Giancaspro, 2019).

Para obter aceitação, o indivíduo se submete a um esquema de confirmação ou rejeição das ações individuais que, embora também influenciado por suas próprias opiniões de ordenação de valores, acaba por tornar-se uma estrutura socialmente construída que enfatiza o que é aceito e considerado adequado pelo grupo, desestimulando o que ocorrer em desacordo com tais conceitos (GIDDENS, 1991).

A retenção de funcionários em um ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental no fortalecimento das características culturais da empresa. A partir desse processo fomenta-se a continuação de uma série de valores, crenças e práticas interligadas entre os colaboradores, que por sua vez exercem uma influência significativa sobre o ambiente organizacional em sua totalidade. Conforme os colaboradores permanecem na empresa ao longo do tempo, é possibilitada a oportunidade de internalizar a eles aspectos da cultura organizacional que os direcionam a um alinhamento mais efetivo com os objetivos da empresa. Além disso,

a estabilidade proporcionada pela retenção de talentos também permite a transmissão consistente dos valores e normas da empresa para novos membros da equipe, contribuindo para a coesão interna e a harmonia operacional.

3.2.3 Cultura Organizacional e satisfação

O ser humano gosta de se sentir bem em qualquer lugar que esteja, a sensação de acolhimento e de pertencimento a um grupo é primordial para o seu bem-estar. Baumeister e Leary (1995) argumentam que os seres humanos possuem uma necessidade básica por pertencimento, o que motiva a busca por relações sociais profundas e positivas.

Incorporando este tópico no tocante ao trabalho, quando o ser-humano consegue enxergar seus valores e crenças representados pela empresa a qual presta serviço, ele se sente pertencente a um grupo e tende a se sentir satisfeito com o trabalho e com os fatores correlatos ao tema. Segundo Vieira (2011), a satisfação é um estado emocional, tida como um sentimento, resultado das condições do trabalho, ou seja, varia de acordo com as políticas adotadas dentro da organização, as quais podem influenciar positivamente quanto negativamente.

Na visão de França (2014, p. 168),

“[...] a qualidade de vida hoje representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi realizada através de uma pesquisa quantitativa que foi consolidada por uma coleta de dados realizada através de um questionário que conteve 19 perguntas, sendo 3 utilizadas para segmentar o perfil dos respondentes e outras 16 utilizadas para segmentar níveis de respostas por intermédio da escala Likert. As perguntas foram relacionadas ao tema de estudo e foram respondido por 73 funcionários da empresa foco.

O questionário visava descobrir diversas informações relativas aos colaboradores da empresa foco, localizada no Rio Grande do Sul e subsidiária de uma multinacional que atua no mercado de tecnologia da informação em vários países. Por intermédio deste questionário, foi possível descobrir os motivos pelos quais as pessoas gostam de pertencer a determinado ambiente de trabalho, acreditam que os valores da empresa sejam condizentes com os próprios, almejam permanecer na empresa por bastante tempo, entre outros. Posteriormente houve uma consolidação dos dados das respostas obtidas dos colaboradores e uma análise por intermédio de gráficos e tabelas.

Finalmente, os dados foram avaliados e interpretados a fim de responder a pergunta objeto do trabalho. Ou seja, analisou-se se é possível afirmar que, com base em dados obtidos na empresa foco, a cultura organizacional e o dia-a-dia do funcionário em uma empresa que possui cuidados com temas relativos a recursos humanos e qualidade de vida no trabalho, influenciam na baixa rotatividade de mão de obra da empresa foco e a fazem ser menor do que as outras empresas de Tecnologia da Informação no Brasil.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Coerentemente com a metodologia, criou-se um questionário e solicitou-se que os funcionários da empresa focassem e respondessem conforme suas reais percepções sobre o ambiente empregatício. Foi garantido o sigilo das respostas e salientou-se a importância da resposta à pesquisa sobre temas relevantes no dia a dia de trabalho dos colaboradores. Obtivemos 73 respostas e o questionário que continha 19 perguntas ficou disponível por 16 dias em um link que foi enviado para os funcionários da empresa.

5.1 Objetivo de análise

Após coleta e qualificação criteriosa dos dados coletados com os colaboradores ressalta-se que com a presente pesquisa objetivou-se descobrir e analisar a importância de uma cultura organizacional para a retenção de mão de obra qualificada nas empresas de tecnologia do Brasil.

Além disso, visou-se analisar os benefícios que uma cultura organizacional possuidoras de boas práticas de recursos humanos traz para os colaboradores, tanto nos seus momentos do ambiente produtivo quanto nos seus momentos de vida pessoal. Também buscou-se descobrir se o ambiente existente faz os funcionários quererem continuar progredindo a carreira na mesma empresa, demonstrando qualitativamente por meio da análise o quanto benéfico é para o ser-humano prestar serviços em um ambiente propício para o trabalho. Concordantemente, objetivou-se salientar a devida importância da valorização dos funcionários em um setor tão emergente da economia brasileira.

Da mesma forma, outro intuito desse estudo foi demonstrar os benefícios existentes para as empresas quando nelas há uma cultura organizacional, salientando os diversos ganhos em reter a mão de obra qualificada valorizando-a, visionando sempre que possível capacitá-la para uma constante evolução e fomentando-a a sempre pensar em seu desenvolvimento de carreira interno, evidenciando planos de carreira e demonstrando as possibilidades de crescimento profissional.

Esse estudo também obteve a ambição de investigar os possíveis ganhos para uma empresa, em diferentes níveis, quando há processos de gestão de pessoas enraizados na cultura organizacional da empresa que valorizem o bem-estar dos

colaboradores dentro do ambiente empregatício e possuam em suas diretrizes prestar respaldo para garantir que o quadro empregatício esteja satisfeito com as diretrizes e funcionamento da empresa, fomentando a longevidade dos empregadores na organização.

Consoante ao salientado, também se almejou que os dados obtidos por intermédio deste estudo, demonstrassem em grande escala a importância das empresas de tecnologia no mundo inteiro, mas principalmente no Brasil, se esforçarem para proporcionar aos seus funcionários um ambiente leve e produtivo, o que tende a estancar diversos custos, como por exemplo o de recrutamento e o de treinamento de novos funcionários.

5.2 Situação gerencial da empresa foco

Por mais robustez e experiência que a empresa já possua no mercado de *softwares*, por ser uma empresa de mais de 50 anos de funcionamento, a empresa foco está passando por uma ampla reformulação mundial e possui como ambição principal ingressar com sagacidade no mercado da tecnologia de informação em nuvem.

Segundo Peter Mell e Tim Grance (2011), A computação em nuvem é um modelo de computação que permite o acesso sob demanda a recursos computacionais compartilhados, como servidores, armazenamento, redes e aplicativos, através da internet, ou seja, em vez de hospedar e manter recursos localmente, os usuários podem alugar ou usar serviços de forma remota, conforme necessário, pagando apenas pelo que utilizam.

Para que essa reformulação seja feita com sucesso e mirando altos voos no futuro, a decisão existente pelo alto escalão mundial da empresa é de apostar na contratação de jovens talentos, incorporando-os aos funcionários com maior *expertise*, para que juntos sejam capazes de fomentar o impulsionamento dessa jornada rumo ao sucesso. Além de outros fatores e diretrizes, a empresa foco encontra-se em um momento de expansão na América Latina, por ser considerada uma região com custo reduzido comparativamente, e então propicia para retenção e contratação de mão-de-obra qualificada.

De forma concreta, e como exemplificação do mencionado, de 2018 a 2022, mesmo que mundialmente tenha-se enfrentado uma catástrofe pandêmica, a unidade da empresa localizada no Rio Grande do Sul deixou de ter 1000 e chegou a 2000 funcionários ativos em seu quadro de pessoal. Todavia, não se contentando apenas com o obtido em 2022, foi anunciado que o polo situado no Rio Grande do Sul possui uma nova meta de novamente dobrar o seu quadro de funcionários em quatro anos.

5.3 Segmentação do perfil dos respondentes

A pesquisa realizada obteve respostas de 73 funcionários que ao responderem o questionário fizeram parte da amostra coletada. Inicialmente, os respondentes foram caracterizados de acordo com três critérios, sendo eles a idade ao responder a pesquisa, o tempo de trabalho atual na empresa foco e o nível educacional alcançado.

No tocante a faixa etária dos respondentes, conforme demonstra o gráfico abaixo, obteve-se como resposta de 3% dos participantes (2 respostas) que eles possuíam menos de 20 anos de idade, 70% dos participantes (51 respostas) possuíam idade entre 21 e 30 anos, 18% dos participantes (13 respostas) possuíam idade entre 31 e 40 anos, 8% dos participantes (6 respostas) possuíam idade entre 41 e 50 anos e 1% dos participantes (1 resposta) possuía idade acima de 50 anos.

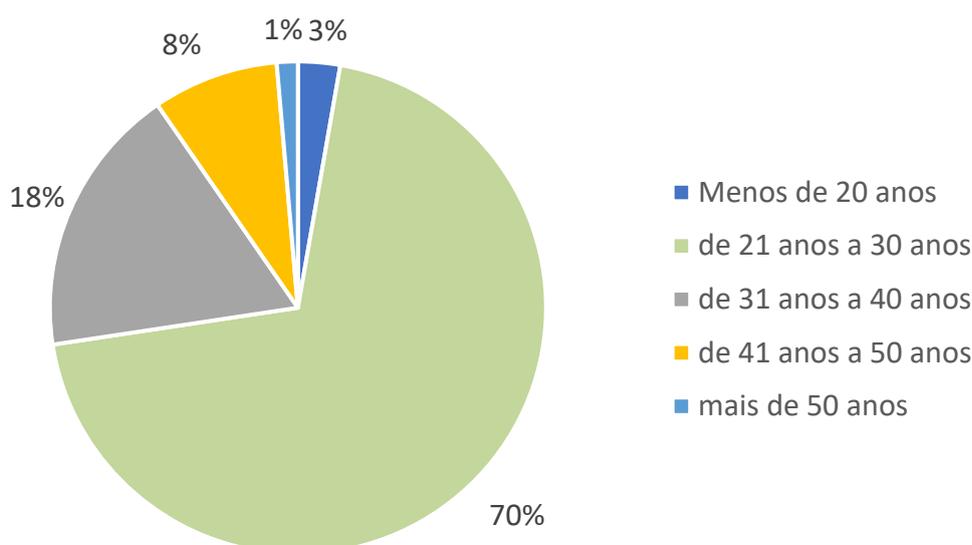


Gráfico 1: Faixa etária trabalhadores.

Analisando-se este dado, constata-se que a grande maioria dos entrevistados (70%) está com idade entre 21 e 30 anos. A área de TI é conhecida como sendo de interesse de jovens, pela inovação, e pela possibilidade de ingressar no mercado de trabalho por meio de tecnologias utilizadas por esse público no cotidiano.

Já no tocante ao tempo de trabalho atual na empresa foco, é válido salientar que na grande maioria dos casos a porta de entrada da organização para os novos talentos são contratos de estágio, além disso, ficou constatado que se obteve uma parcela das respostas neste grupo de funcionários, que ainda estão ingressando na organização e se ambientando ao formato de trabalho de uma empresa de porte tão robusto.

Conforme demonstra o gráfico abaixo, obteve-se como resposta de 14% dos participantes (10 respostas) que eles possuíam menos de um ano de trabalho na empresa foco, 30% dos participantes (22 respostas) possuíam entre 1 e 2 anos de trabalho na empresa foco, 31% dos participantes (23 respostas) possuíam entre 2 e 5 anos de trabalho na empresa foco, 18% dos participantes (13 respostas) possuíam entre 5 e 10 anos de trabalho na empresa foco e 7% dos participantes (5 respostas) possuíam mais de 10 anos de trabalho na empresa foco.

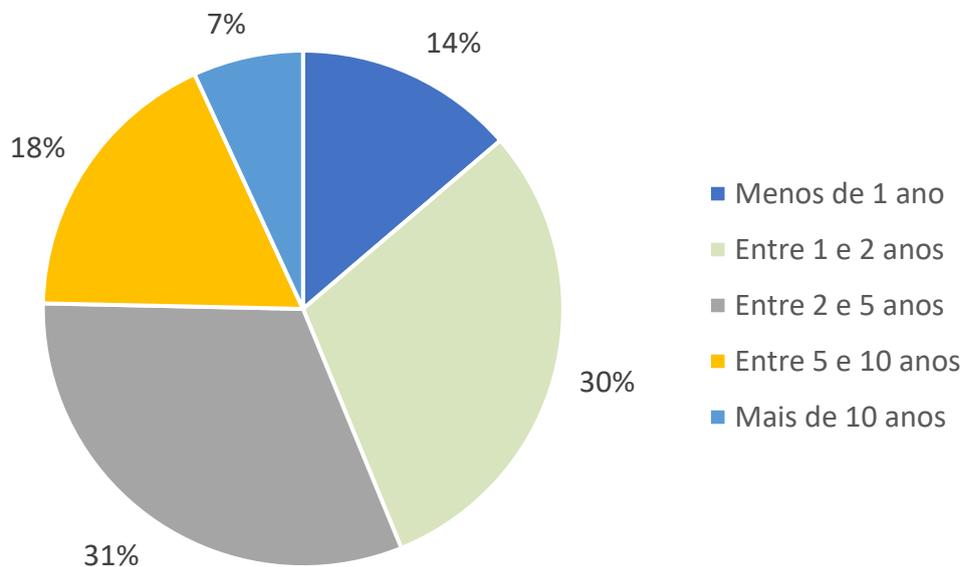


Gráfico 2: Tempo de trabalho na empresa foco.

Analisando-se este dado, constata-se que a grande maioria dos entrevistados (61%) está trabalhando na empresa foco de 1 a 5 anos, o que reflete a expansão que

vem sendo realizada desde 2018 e que continua a ser pauta da empresa foco.

No que diz respeito ao maior grau de escolaridade dos respondentes e em conformidade com o evidenciado pelo gráfico abaixo, foi respondido por 3% dos participantes (2 respostas) que seu maior grau de escolaridade era Ensino Médio/Técnico, 25% dos participantes (18 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era Graduação, 45% dos participantes (33 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era Graduação Incompleto, 14% dos participantes (10 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era MBA ou MBE, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era MBA ou MBE Incompleto, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era Pós Graduação, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que seu maior grau de escolaridade era Pós Graduação Incompleto, e 1% dos participantes (1 resposta) respondeu que seu maior grau de escolaridade era Doutorado.

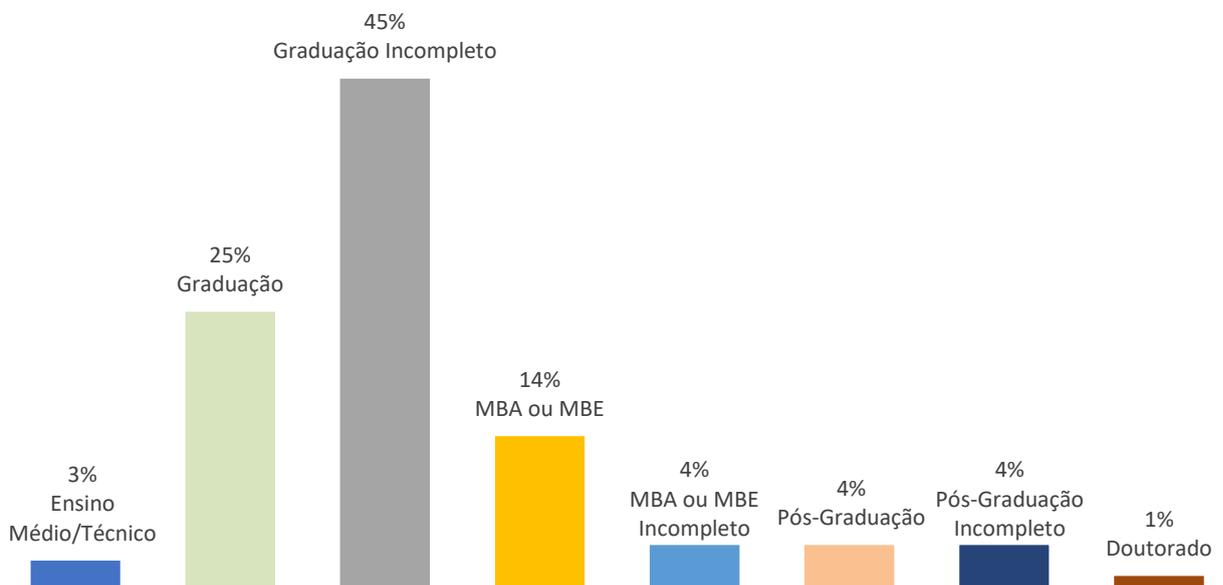


Gráfico 3: Maior Grau de Escolaridade.

Analisando-se este dado, constata-se que a grande maioria dos entrevistados (45%) está com a graduação ainda incompleta, o que vai ao encontro da política de contratação de novos talentos mencionada anteriormente. Os jovens buscam fazer parte de empresas de TI desde quando ainda estão na graduação, por meio de estágios ou contratos permanentes de trabalho.

5.4 Análise práticas de Recursos Humanos

O tema norteador da pesquisa e de extrema importância é entender e descobrir os reais motivos de os trabalhadores da empresa focarem planejar uma longevidade maior do que a média encontrada no mercado de tecnologia do Brasil. Segundo Chiavenato (2004), ao criar e manter um ambiente de trabalho que incentive e recompense o comprometimento, a confiança, o respeito, o reconhecimento e a colaboração, a empresa estará fortalecendo o seu capital humano e, conseqüentemente, melhorando seus resultados organizacionais.

Ambicionando descobrir e analisar o tema do estudo, um dos questionamentos norteadores realizados no trabalho foi: “Em uma escala de 1 a 5, classifique qual a importância de se trabalhar em um ambiente com boas práticas de Recursos Humanos que facilitem a realização das atividades relativas a seu cargo na empresa”.

Como respostas da pergunta obtivemos os dados que estão demonstrados no quadro abaixo.

Quadro 1 – Importância de boas práticas de Recursos Humanos

Importância de boas práticas de Recursos Humanos					
	(1) Sem Importância	(2) Pouca Importância	(3) Média Importância	(4) Grande Importância	(5) Extrema Importância
Quantidade	0	0	1	13	59
Porcentagem	0%	0%	1%	18%	81%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando-se os dados obtidos, os trabalhadores da empresa focaram demonstraram em 99% de suas respostas (72 respostas) que boas práticas de recursos humanos são de Grande importância (18%) e de Extrema Importância (81%) para que as atividades desempenhadas no âmbito de sua função de trabalho sejam mais facilmente realizadas.

Uma indagação adicional foi feita aos participantes da entrevista e obteve-se uma resposta semelhante por parte deles, corroborando os resultados anteriores. A pergunta no questionário que indagava aos respondentes o seguinte: “Você acredita que existam políticas, princípios e práticas que auxiliam no bem-estar do trabalhador na empresa em que você trabalha?”.

Como dados de respostas dessa pergunta e conforme evidenciado no gráfico 4 que se encontra abaixo, obteve-se como resposta de 99% dos entrevistados (72 respostas) confirmações de que na empresa foco existem políticas, princípios e práticas que auxiliam no bem-estar do trabalhador.

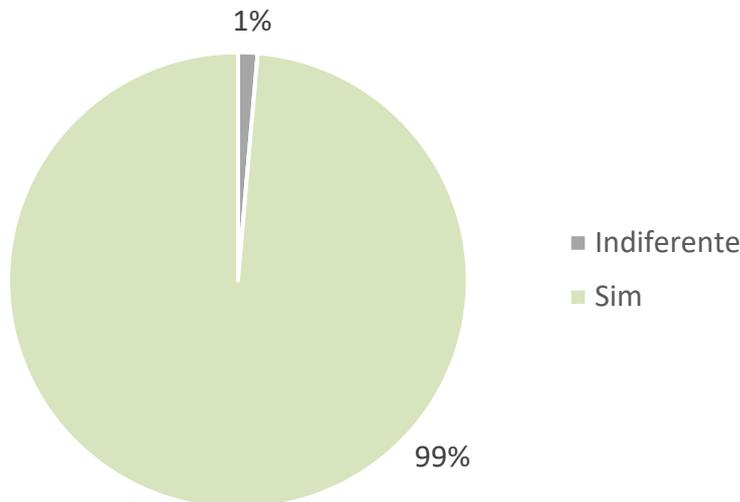


Gráfico 4: existência de políticas, princípios e práticas que auxiliam no bem-estar do trabalhador na empresa foco.

No contexto apresentado, é relevante destacar que em consonância com o quadro 1, onde foi analisado que 99% dos funcionários acreditam que práticas de recursos humanos que auxiliem na facilitação das atribuições das atividades relativas ao cargo possuem grande e extrema importância, foi respondido por 99% dos funcionários que a empresa foco possui políticas, práticas e princípios que auxiliam no bem-estar do trabalhador. Essa convergência nas respostas robustece a base dos argumentos em pauta, conferindo maior solidez ao conjunto de dados obtidos e estudados.

5.5 Análise qualitativa das respostas obtidas

Para que a análise obtivesse mais precisão e pudesse ser feita de forma mais coerente com as respostas obtidas no trabalho, dividiu-se os dados obtidos em dois grandes tópicos, sendo eles a cultura organizacional e o *turnover*. Internamente a cada um desses tópicos, foram criados quadros que agregassem e corroborassem informações entre si possibilitando a qualificação dos dados relativos as perguntas

existentes no questionário. Todavia, é válido salientar e reconhecer que na abordagem escolhida para a montagem do questionário, todas as respostas e dados obtidos estão intrinsecamente interligados e que as relações e interdependências entre os temas são inegáveis e merecem atenção.

5.5.1 Análise da Cultura Organizacional e sua utilização

Para que seja possível mensurar e analisar como o uso de aspectos fomentadores de uma cultura organizacional propiciam o ambiente para um bom desempenho e valorização dos funcionários, fora necessário primeiramente realizar uma análise relativa à capacidade de entendimento dos respondentes sobre o que é significa cultura organizacional.

5.5.1.1 Entendimento do que é Cultura Organizacional

O entendimento da cultura organizacional é crucial para o sucesso de uma empresa e compreender a cultura permite alinhar objetivos e comportamentos, promovendo coesão e eficiência não somente no ambiente interno da empresa, mas também para com todos os seus *stakeholders*, ou seja, ela impacta a tomada de decisão, a satisfação dos colaboradores e a imagem externa.

Aspirando-se fazer a análise do conhecimento dos respondentes sobre o que é Cultura organizacional, elaborou-se a seguinte pergunta: “Em uma escala de 1 a 5, classifique o seu nível de entendimento quanto ao termo "Cultura Organizacional"?”.

Como feedbacks da pergunta obtivemos os dados que estão demonstrados no quadro abaixo.

Quadro 2 – Nível de entendimento quanto ao termo "Cultura Organizacional"

Nível de entendimento quanto ao termo "Cultura Organizacional"					
	(1) Sem entendimento	(2) Pouco entendimento	(3) Médio entendimento	(4) Grande entendimento	(5) Extremo entendimento
Quantidade	1	3	19	23	27
Porcentagem	1%	4%	26%	32%	37%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando-se os resultados obtidos, fica evidente que de forma geral, as pessoas possuem grande e extremo entendimento do termo cultura organizacional,

todavia é válido salientar que os 19 respondentes que responderam médio, provavelmente não sentiram-se seguros para selecionar a opção grande entendimento por talvez não serem familiarizados com a terminologia, porém em conformidade com a análise realizada anteriormente sobre a existência de práticas que auxiliam no bem estar do trabalhador e na importância de elas existirem fica claro que sabe-se que a empresa possui uma cultura pró ativa, que fomenta o bom ambiente de trabalho e o bem estar dos colaboradores.

5.5.1.2 Análise de aspectos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional assume um papel essencial ao delinear a identidade de uma empresa ou instituição. Essa entidade cultural é constituída por um conjunto de valores, crenças, normas e tradições que são compartilhados pelos membros da organização. Em uma cultura organizacional forte, os funcionários têm visões semelhantes em relação à organização e se comportam de forma consistente com os valores organizacionais (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Uma cultura organizacional consistente propicia que cada membro se perceba como parte de um propósito maior e seja valorizado por suas contribuições significativas. Essa cultura cria um ambiente propício, onde indivíduos compartilham um objetivo comum e são encorajados a crescer e desenvolver seus talentos, sabendo que suas ideias e opiniões são respeitadas e levadas em consideração.

Ao fomentar uma cultura coesa e positiva que nutra o engajamento dos trabalhadores, as organizações podem enfrentar desafios, adaptar-se às mudanças e alcançar o sucesso sustentável ao longo do tempo. Tais aspectos culturais são evidenciados em todas as esferas da empresa, desde o processo decisório até a dinâmica das interações entre os colaboradores e os clientes. Nesse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental ao promover a coesão interna da organização, e por intermédio do questionário aplicado fora possível analisar o enfoque do grupo de funcionários em temas relacionados a cultura organizacional.

Primeiramente faremos a análise por intermédio de quatro quadros de perguntas relacionadas à cultura organizacional. No primeiro quadro criado para essa análise, o de número 3, foram agregados dados das respostas do questionário aplicado que viabilizaram a análise da imagem externa da empresa e a análise do nível de

preocupação e responsabilidade social juntamente com a existência de práticas sustentáveis na empresa foco.

Em conformidade com os dados demonstrados no Quadro 3, o questionamento sobre o nível de influência da imagem externa da empresa na escolha de empresa para trabalhar não existiram respostas afirmando que o nível de influência era muito baixo. Foi respondido por 1% dos participantes (1 respostas) que o nível era baixo, 7% dos participantes (5 respostas) responderam que o nível era médio, 12% dos participantes (9 respostas) responderam que o nível era alto e 80% dos participantes (58 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Também em conformidade com os dados demonstrados no Quadro 3, a pergunta que indagava o nível de importância de se trabalhar em uma empresa que é responsável socialmente e possui práticas sustentáveis não existiram respostas afirmando que o nível de segurança era muito baixo e baixo. Foi respondido por 7% dos participantes (5 respostas) que o nível era médio, 22% dos participantes (16 respostas) responderam que o nível era alto e 71% dos participantes (52 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Quadro 3 – Perguntas relacionadas a cultura organizacional, imagem e sustentabilidade

Perguntas relacionadas a cultura organizacional					
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)
Nível de influência da imagem externa na sua escolha de empresa para trabalhar.	0	1	5	9	58
Nível de importância de se trabalhar em uma empresa que é responsável socialmente e possui práticas sustentáveis.	0	0	5	16	52

Fonte: Elaboração própria.

Uma imagem externa positiva da empresa transmite confiança, credibilidade e profissionalismo, facilitando a atração de novos funcionários e a retenção dos atuais, coerentemente a isso obteve-se dados de grande importância para o trabalho. Apenas 1% dos respondentes classificaram o nível de influência da imagem externa da empresa

foco nas suas escolhas de empresa para trabalhar como baixa e nenhum respondente classificou o nível de influência como muito baixo, ao encontro deste dado, 80% dos respondentes afirmaram que o nível de influência fora muito alto.

É evidente que investir na construção e manutenção de uma imagem externa positiva por intermédio de ações internas é essencial para o crescimento e sustentabilidade de uma empresa ao longo do tempo. De forma coesa com a valorização da imagem externa obteve-se como resposta de 71% dos participantes que o nível de importância de se trabalhar em uma empresa que é responsável socialmente e possui práticas sustentáveis era muito alto e de 0% dos respondentes que a importância é muito baixa ou baixa.

No segundo quadro criado para a análise da cultura organizacional, o de número 4, foram agregados dados das respostas do questionário aplicado que viabilizaram a análise da segurança dos funcionários para compartilharem ideias, da segurança psicológica juntamente com o respeito pelas decisões tomadas e a frequência que os trabalhadores são tratados de forma justa no ambiente de trabalho.

Na pergunta que interrogava o nível de segurança para compartilhar ideias de forma aberta na empresa não existiram respostas afirmando que o nível era muito baixo ou baixo. Foi respondido por 11% dos participantes (8 respostas) que o nível era médio, 42% dos participantes (31 respostas) responderam que o nível era alto e 47% dos participantes (34 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Na pergunta sobre o nível de segurança psicológica na empresa em que o respondente trabalha e respeito pelas decisões profissionais e pessoais não existiram respostas afirmando que o nível era muito baixo. Foi respondido por 3% dos participantes (2 respostas) que o nível era baixo, 13% dos participantes (10 respostas) responderam que o nível era médio, 36% dos participantes (26 respostas) responderam que o nível era alto e 48% dos participantes (35 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Na pergunta que questionou o nível de frequência que os colaboradores da empresa são tratados com justiça por seus gestores, diretores e colegas não existiram respostas afirmando que o nível era muito baixo. Foi respondido por 4% dos participantes (3 respostas) que o nível era baixo, 18% dos participantes (13 respostas) responderam que o nível era médio, 42% dos participantes (31 respostas) responderam que o nível era alto e 36% dos participantes (26 respostas) responderam que o nível era

muito alto.

Quadro 4 – Perguntas relacionadas a cultura organizacional, segurança e justiça

Perguntas relacionadas a cultura organizacional					
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)
Nível de segurança para compartilhar ideias de forma aberta.	0	0	8	31	34
Nível de segurança psicológica possuído na empresa em que você trabalha sendo respeitado pelas suas decisões profissionais e pessoais.	0	2	10	26	35
Nível de frequência que os colaboradores da empresa são tratados com justiça por seus gestores, diretores e colegas.	0	3	13	31	26

Fonte: Elaboração própria.

Jarupathirun & Gennaro (2018) ressaltam que além do fator de segurança física ser considerado pela empresa, os riscos emocionais que podem ser gerados pela carga de trabalho ou pela ausência de suporte percebido pelo trabalhador também devem ser levados em consideração.

A segurança psicológica é um conceito fundamental no ambiente de trabalho, pois desempenha um papel essencial na promoção de uma cultura organizacional saudável e produtiva. A importância de se viabilizar um ambiente propício para exposição de ideias é enorme, pois permite que os funcionários se sintam à vontade para compartilhar suas opiniões, sugestões e preocupações sem medo de retaliação ou julgamento negativo o que a longo prazo tende a fomentar processos de inovação, redução do medo de falhar, estimulação da transparência e da colaboração, entre outros.

De modo consistente a importância evidenciada, aglomerando as respostas obtidas nas perguntas relativas à segurança e justiça, não se obteve respostas classificando os níveis como muito baixo e obteve-se cerca de 2% das respostas classificando os níveis como baixo. Já nos níveis alto e muito alto, obteve-se

respectivamente 40% e 43% das respostas, totalizando esse os dois maiores níveis somados mais de 83% das respostas obtidas.

No terceiro quadro criado para a análise da cultura organizacional, o de número 5, foram agregadas as informações das respostas do questionário aplicado que viabilizaram a análise da importância de se trabalhar num ambiente que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional, o nível de oportunidades de crescimentos da empresa foco e também o nível de probabilidade de se construir uma carreira de longo prazo na empresa e foco.

Na pergunta que se referia ao nível de importância de se trabalhar num ambiente que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional não existiram respostas afirmando que o nível era muito baixo e baixo. Foi respondido por 7% dos participantes (5 respostas) que o nível era médio, 53% dos participantes (39 respostas) responderam que o nível era alto e 40% dos participantes (29 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Na pergunta que indagava o nível de oportunidades de crescimento existentes na empresa não existiram respostas afirmando que o nível de segurança era muito baixo. Foi respondido por 3% dos participantes (2 respostas) que o nível era baixo, 19% dos participantes (14 respostas) responderam que o nível era médio, 51% dos participantes (37 respostas) responderam que o nível era alto e 27% dos participantes (20 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Na pergunta que pautava sobre o nível de probabilidade de o funcionário construir uma carreira de longo prazo na empresa foi respondido por 3% dos participantes (2 respostas) que o nível era muito baixo, os mesmos 3% de participantes (2 respostas) responderam que o nível era baixo, 13% dos participantes (10 respostas) responderam que o nível era médio, 22% dos participantes (16 respostas) responderam que o nível era alto e 59% dos participantes (43 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Quadro 5 – Perguntas relacionadas a cultura organizacional

Perguntas relacionadas a cultura organizacional							
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)		
Nível de importância de se	0	0	5	39	29		

trabalhar num ambiente que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional.					
Nível de oportunidades de crescimento existentes na empresa foco	0	2	14	37	20
Nível de probabilidade de você construir uma carreira de longo prazo na empresa foco	2	2	10	16	43

Fonte: Elaboração própria.

É evidente que todas as perguntas realizadas no trabalho possuem interligações e em harmonia, as respostas também as possuem, sendo assim há uma tendência de análise correlata do nível de importância de fatores que fomentam a cultura organizacional e espera-se que os valores referentes a políticas existentes na organização reflitam números semelhantes. É sabido que trabalhar em um ambiente que valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional, aliado a oportunidades de crescimento, é fundamental para o sucesso individual e empresarial, portanto ao investir no aprimoramento dos colaboradores, a empresa estimula a motivação e o engajamento, resultando em maior produtividade e retenção de talentos. Do mesmo modo, o aprendizado contínuo e o desenvolvimento pessoal e profissional obtidos no ambiente de trabalho impulsionam a inovação e melhoram a qualidade do trabalho realizado pelos funcionários, ou seja, quando se possui um ambiente propício ao desenvolvimento do trabalhador, quer seja pessoal ou profissional, a empresa contribui para o crescimento de seu próprio negócio, atrelando-o ao bem-estar dos funcionários e criando assim uma cultura de sucesso mútuo.

No tocante ao nível de importância de se trabalhar em um ambiente que favorece o desenvolvimento profissional e pessoal, obteve-se números expressivos com cerca de 93% das respostas nivelando a importância como alta e muito alta. Todavia no tocante ao nível de oportunidades de crescimento existentes na empresa foco, obteve-se 78% das respostas nos níveis alto e muito alto.

É uma discrepância de certa forma pequena, cerca de 15% dos respondentes, todavia, pautando-a com uma visão interna privilegiada, esta diferença pode ser explicada devido as evoluções de carreira ocorrerem na grande maioria das vezes de forma diagonal, ou seja, não diretamente na equipe onde se trabalha. Devido a empresa

possuir um porte mundial e pouquíssimos funcionários decidirem deixá-la por motivos pessoais, por muitas vezes, as pessoas que ocupam vagas de nível hierárquico superior não almejam fazer movimentos de carreira e devido a isso, se não ocorrerem decisões organizacionais de fomento ao crescimento do setor onde estão alocadas, permanecem na função por diversos anos. Mais precisamente, se as pessoas que ocupam cargos de chefia não avançam hierarquicamente os subordinados dessas pessoas para ascenderem organizacionalmente necessitam buscar oportunidades em outras equipes e devem estar sempre atentos a oportunidades existentes em equipes diferentes das que atualmente prestam seus serviços.

Corroborando ao salientado, houve 4% de respostas com nível muito baixo e 4% de respostas com o nível baixo na pergunta que indagou o nível de probabilidade de você construir uma carreira de longo prazo na empresa foco. É evidente que são números muito pequenos se os analisarmos e se os compararmos com o todo, pois uma vez mais obtiveram-se índices de 81% de respostas com nível alto e muito alto, mas não podem ser desconsiderados e ratificam o estabelecido na análise do Quadro 5.

No quarto quadro criado para a análise da cultura organizacional, o de número 6, fora selecionado o dado do questionário aplicado que viabilizou a análise da frequência de colaboração existente entre os funcionários. Na pergunta que pautava sobre o nível de frequência de colaboração entre os funcionários da empresa foi respondido por 1% dos participantes (1 resposta) que o nível era muito baixo, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que o nível era baixo, 26% dos participantes (19 respostas) responderam que o nível era médio, 32% dos participantes (23 respostas) responderam que o nível era alto e 37% dos participantes (27 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Quadro 6 – Pergunta relacionada a cultura organizacional e colaboração

Perguntas relacionadas a cultura organizacional							
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)		
Nível de frequência de colaboração entre os funcionários.	1	3	19	23	27		

Fonte: Elaboração própria.

A colaboração pode ser definida como o grau em que as pessoas em um grupo contribuem ativamente para com outros nos seus trabalhos (HURLEY; HULT, 1998). Em conformidade, a colaboração entre funcionários é fundamental para o sucesso de uma empresa, quando trabalham juntos em equipe, os colaboradores compartilham conhecimentos, experiências e habilidades, o que resulta em soluções mais criativas e eficazes para as atividades do dia a dia. Logo, quando se trabalha em uma cultura possuidora de práticas colaborativas, um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento pessoal e profissional é promovido, o qual não apenas impulsiona o crescimento da empresa, mas também desenvolve e motiva os profissionais individualmente.

Como evidenciado no Quadro 6, cerca de 68% dos respondentes afirmaram que o nível de colaboração é alto ou muito alto, o que é um dado considerado muito bom, ainda mais se analisarmos que mais 26% dos entrevistados responderam que o nível de colaboração é médio, sobrando cerca de 6% para os níveis baixo e muito baixo.

Analisando-se de forma crítica os dados das respostas obtidas no questionário referentes a esta pergunta, demonstra-se evidente um dos grandes problemas existentes em empresas que possuem enorme expressão e possuem suas atividades ao redor de todo o mundo. Internamente em algumas vezes a empresa isenta-se de uma estrutura hierárquica uniforme, optando por uma abordagem global em certas equipes e local em outras, ou seja, existem equipes que possuem linha hierárquica global e existem equipes que possuem linha hierárquica local e por mais que se possua um mesmo objetivo no final, cada região do mundo possui suas especificidades e a empresa as aceita, operando de forma adaptada em cada uma delas. Além disso, dentro das localidades, podem existir distinções de acordo com os modos de operação microrregional. Devido ao salientado, em alguns territórios existem cargos com pessoas capacitadas para atender certos tipos de demanda, já em outros não existem cargos para fins específicos, ou seja, o que ocorre é que em certas vezes as mesmas equipes que detêm a obrigatoriedade de realizar atividades em uma local não possuem a obrigatoriedade de realizar essas atividades em outro, o que gera certo incomodo e relativiza os dados relativos ao nível de colaboração obtidos na pesquisa.

5.5.2 Análise do *Turnover* e sua utilização

Com o objetivo de realizar uma adequada mensuração e análise do *turnover*, tornou-se essencial avaliar a proficiência dos respondentes em relação ao entendimento do conceito de rotação de mão de obra.

5.5.2.1 Entendimento do que é *Turnover*

É de extrema importância que se saiba que o *turnover* representa a taxa de rotatividade de funcionários em uma organização, ou seja, a frequência com que os colaboradores deixam seus cargos e são substituídos por novos profissionais, sendo esse fator proveniente de *turnover* voluntário ou *turnover* involuntário. Compreender o conceito de *turnover* é relevante pois ele está diretamente ligado a custos financeiros, planejamento estratégico, retenção de talentos e principalmente na perpetuação da cultura organizacional.

Em conformidade com o quadro evidenciado, obteve-se dados de que 40% dos respondentes (29 respostas) possuem entendimento muito alto do termo “rotatividade de mão de obra”, 23% dos respondentes (17 respostas) possuem alto entendimento do tema, 16% dos respondentes (12 respostas) possuem entendimento médio do tema, 11% dos respondentes (8 respostas) possuem pouco entendimento do tema e 10% dos respondentes (7 respostas) possuem muito pouco entendimento do tema.

Quadro 7 – Nível de entendimento quanto ao termo "rotatividade de mão de obra (*turnover*)"?

Nível de entendimento quanto ao termo "rotatividade de mão de obra (<i>turnover</i>)"?					
	Muito pouco entendimento	Pouco entendimento	Médio entendimento	Alto entendimento	Muito alto entendimento
Quantidade	7	8	12	17	29
Porcentagem	10%	11%	16%	23%	40%

Fonte: Elaboração própria.

Comparando os dados obtidos sobre entendimento de *Turnover* (Quadro 7) com os dados de entendimento de Cultura Organizacional (Quadro 2), o entendimento do *turnover* é menor e acredita-se que um dos grandes motivos deste dado é a pouca rotatividade de mão de obra existente na empresa foco.

5.5.2.2 Análise de aspectos do *turnover*

Estudo realizado por Griffeth, Hom e Gaertner (2000), demonstra que há evidências de que a satisfação do trabalho apresenta correlação negativa com a intenção de rotatividade, ou seja, se o funcionário estiver satisfeito com seu emprego e a cultura organizacional existente na organização fomentar que se tenha um ambiente propício para desempenho das atribuições, os funcionários tendem a permanecer na organização por mais tempo.

De acordo com Siqueira, (2008), o conceito de satisfação sofreu mutações de concepção desde o início do século XX. No seu início era tido como um elemento do processo motivacional capaz de levar os “trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais”. Atualmente e conforme análise realizada por Omar, Salessi e Urteaga (2017) sistemas orientados aos funcionários e com comunicação aberta geram maior harmonia e satisfação no trabalho.

Finalmente faremos a análise de perguntas com termos relacionados a satisfação e *turnover* por intermédio de dois quadros que terão seus dados demonstrados em conformidade abaixo.

No primeiro quadro criado para essa análise, o de número 8, foram agregados dados das respostas do questionário aplicado que viabilizaram a análise do orgulho de se trabalhar na empresa foco e o nível de probabilidade de se recomendar a empresa para um familiar ou amigo próximo.

Na pergunta sobre o nível de orgulho de trabalhar na empresa foco não existiram respostas afirmando que o nível de influência era muito baixo. Foi respondido por 1% dos participantes (1 resposta) que o nível era baixo, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que o nível era médio, 17% dos participantes (12 respostas) responderam que o nível era alto e 78% dos participantes (57 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Na pergunta que se referia ao nível de probabilidade de o funcionário recomendar a empresa foco para um familiar ou amigo próximo não existiram respostas afirmando que o nível era muito baixo. Foi respondido por 1% dos participantes (1 resposta) que o nível era baixo, 4% dos participantes (3 respostas) responderam que o nível era médio, 7% dos participantes (5 respostas) responderam que o nível era alto e 88% dos participantes (64 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Quadro 8 – Perguntas relacionadas a *turnover* e orgulho/recomendação

Perguntas relacionadas a <i>turnover</i>					
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)
Nível de orgulho de trabalhar na empresa foco	0	1	3	12	57
Nível de probabilidade de você recomendar sua empresa para um familiar ou amigo próximo	0	1	3	5	64

Fonte: Elaboração própria.

O orgulho de se trabalhar em uma empresa é um sentimento poderoso que pode influenciar significativamente a cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores que nela estão inseridos. O orgulho surge quando os colaboradores percebem que fazem parte de algo maior, uma empresa que valoriza seus esforços e contribuições e é evidente que sentir-se orgulhoso do local de trabalho está diretamente ligado a uma sensação de pertencimento, reconhecimento e respeito dentro da organização.

Corroborando com a análise realizada anteriormente sobre imagem da empresa, o orgulho fortalece o comprometimento dos funcionários, acaba por estimular a produtividade e ajuda a construir uma imagem positiva tanto interna quanto externa, pois quando o funcionário possui orgulho de trabalhar onde trabalha, ele vai tentar indicar a empresa para pessoas queridas é isso é um ato valioso e significativo. Ao recomendar a empresa para amigos, familiares ou conhecidos, estamos demonstrando confiança na organização em que estamos inseridos e na qualidade do trabalho que ela oferece, e obviamente essa atitude pode ter um impacto positivo para ambos os envolvidos, quer seja o indicador, o indicado e a própria organização. Partindo no prisma do indicado, se a empresa oferece um ambiente de trabalho positivo, oportunidades de crescimento e benefícios atrativos, estamos auxiliando aqueles que amamos a alcançar uma trajetória profissional mais satisfatória, já se partirmos do prisma da empresa e do indicador, a indicação reflete o sentimento de orgulho que o indicador possui em fazer parte da organização, corrobora com as crenças nos valores e na missão da empresa, o que impulsiona ambos a almejar compartilhar essa experiência positiva com outras pessoas.

Por fim, indicar a empresa em que trabalhamos para pessoas queridas é uma forma de retribuir o que a organização nos proporciona e retribuir para a organização a inserção de mão de obra qualificada que auxilie nos objetivos organizacionais.

De forma coesa com o citado acima, obteve-se os dados mais interessantes do trabalho, pois no que pauta o nível de orgulho de se trabalhar na empresa gerou cerca de 95% de respostas com níveis alto e muito alto, sendo 16% nível alto e 79% nível muito alto. Concordantemente na pergunta que questionou o nível de probabilidade de indicar a empresa para familiares ou amigos próximos, obteve-se os mesmos 95% de respostas inseridas nos níveis alto e muito alto, sendo 7% no nível alto e 88% no nível muito alto.

No segundo e último quadro criado para análise de temas relativos ao *turnover*, o de número 9, foram analisadas as respostas do questionário aplicado que viabilizaram a análise o nível de probabilidade de aceitar uma oferta de emprego com salário semelhante em outra empresa.

Na pergunta que pautava sobre o nível de probabilidade de o respondente recusar uma proposta de emprego para receber um salário semelhante ao que recebe atualmente em outra empresa foi respondido por 9% dos participantes (7 respostas) que o nível era muito baixo, 7% dos participantes (5 respostas) responderam que o nível era baixo, 27% dos participantes (20 respostas) responderam que o nível era médio, 17% dos participantes (12 respostas) responderam que o nível era alto e 40% dos participantes (29 respostas) responderam que o nível era muito alto.

Quadro 9 – Pergunta relacionada a *turnover* e possibilidade de troca de empresa

Perguntas relacionadas a <i>turnover</i>					
Nível respectivo das respostas existentes no questionário.	1 - Muito Baixo (a)	2 - Baixo(a)	3 - Médio(a)	4 - Alto(a)	5 - Muito Alto (a)
Nível de probabilidade de você recusar uma proposta de emprego para receber um salário semelhante ao que recebe atualmente em outra empresa	7	5	20	12	29

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, na questão que pautou sobre o nível de probabilidade de se recusar uma proposta de emprego para receber um salário semelhante ao que recebe na empresa foco em outra empresa se obtiveram os dados mais curiosos analisando-se todos os dados obtidos no questionário.

Para Siqueira (2008), as dimensões associadas à satisfação são cinco: salário, colegas e trabalho, chefia, promoções e o trabalho em si. É fato que a remuneração é um fator de grande importância no contexto do emprego, pois desempenha um papel fundamental em diversos aspectos que influenciam a vida dos colaboradores, tais como motivação, satisfação e principalmente retenção e obtenção de mão de obra qualificada.

Evitando exposições desnecessárias, ao se comparar a remuneração dos funcionários da empresa foco com a média de salário brasileira, fica evidente que o salário é mais um dos diferenciais da empresa. Ainda de forma coesa com o trabalho, cerca de 40% dos funcionários sequer cogitariam uma troca pelo mesmo valor, todavia cerca 27% dos funcionários responderam que o nível de probabilidade de aceitarem a proposta era médio e cerca de 10% dos funcionários responderam que não cogitariam permanecer na empresa caso recebessem uma proposta para receber salário semelhante em outra empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa buscou-se abordar as nuances e as principais características encontradas na cultura organizacional da empresa foco, com enfoque na análise da retenção de mão-de-obra. A partir da criação de questionário e aplicação do mesmo com funcionários da empresa foco, analisou-se quantificando e qualificando os dados de uma amostra da população e com essas informações, averiguou-se uma tendência de respostas.

O objetivo maior do trabalho foi entender os motivos dos funcionários almejem permanecer mais tempo trabalhando na empresa foco do que a média da rotatividade dos trabalhadores do Brasil. Buscou-se introduzir uma reflexão crítica acerca dos dados obtidos no questionário e em uma das análises realizadas observou-se que na cultura organizacional da empresa foco há políticas, princípios e práticas que auxiliam o trabalhador a desempenhar suas funções. Dessa forma, os funcionários acreditam que possuir esse fomento por parte da organização é algo de grande importância.

Um dos fatores que ficou evidente foi a maior clareza na terminologia cultura organizacional em comparação com *turnover* demonstrada pelos funcionários, e isso pode ser derivado de muitos fatores, sendo uma das conclusões possíveis a baixa rotatividade de mão de obra existente na empresa foco.

Foi constatado com altos níveis de importância e existência na empresa foco a importância de encontrar um ambiente de trabalho estimulante, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, os colaboradores se sentem motivados a construir uma carreira sólida e duradoura na organização.

Outro fator que foi analisado por intermédio das respostas do trabalho foi a existência de um bom relacionamento dos funcionários com seus colegas e líderes, onde as relações são pautadas por respeito aos pensamentos e ideias. Além disso, também foi constatado que com uma cultura corporativa que valoriza e reconhece os esforços individuais, se reforça o sentimento de pertencimento e satisfação no trabalho, fazendo com que os trabalhadores sintam-se parte de um objetivo maior e os instigue a permanecer por mais tempo na empresa foco.

Também foi constatado que grande parte dos funcionários possui orgulho em fazer parte do ambiente de trabalho da empresa e que indicariam a empresa para seus

familiares e amigos próximos. Logicamente sabendo-se que os funcionários têm estima pelas pessoas acima citadas, o ato de indicar a empresa como um bom local para se trabalhar é de grande relevância e evidencia a satisfação existente em pertencer ao grupo de funcionários da empresa foco.

Por intermédio de outro dado do questionário ficou evidente que a estabilidade financeira proveniente de uma boa remuneração, aliada a benefícios atrativos e equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um fator importante e que contribui para que os funcionários almejem permanecer na empresa foco. Além disso, descobriu-se que apenas uma parcela mínima dos empregados trocava de empresa sem hesitar, se recebesse a mesma remuneração em outra empresa.

Reconhece-se limitações quanto a abrangência do estudo, uma vez que foi aplicado em uma unidade de uma empresa transnacional, com sua cultura específica e características de mercado. Além disso, uma amostra dos trabalhadores respondeu ao questionário e o coletado é muito significativo para a realidade local, mas não há intenção de o generalizar para a empresa em sua totalidade.

Ao final e a cabo, constata-se que a vontade de permanecer em uma empresa por longos períodos é determinada por vários fatores. Não podemos individuar um diferencial específico, porém, fica evidente que uma cultura propiciadora de boas relações de trabalho auxilia na construção de políticas de pessoas que retêm a mão-de-obra. Logo, por intermédio da pesquisa também se fez possível o conhecimento dos fatores que tornam a empresa foco um exemplo de manutenção de seus funcionários, estes que demonstram baixa intenção de se desligarem do ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

ABID, G.; BUTT, T. **Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias**. International Letters of Social and Humanistic Sciences, vol. 78, n. (1), p. 18-26, 2017. Disponível em: <www.scipress.com/ILSHS.78.18> Acesso em: 28 fev. 2023.

Baumeister, R. F.; Leary, M. R. **The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation**. Psychological Bulletin, v.117 n.3, p. 497-529, 1995.

BERENSON, Alex. **Pandemia: how coronavirus hysteria took over our government, rights, and lives**. Washington, D.C: Regnery Publishing, 2021.

BEUREN, I. M.; RIBEIRO, F.; & SILVA, O. L. **Percepção De Justiça Organizacional E Intenção De Turnover Em Empresas De Auditoria**. Revista de Ciências da Administração, v. 21 n. 53, p. 93-111, 2019.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and HR Management**. London, Palgrave, 2003.

BRILLO, Joao; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. Sao Paulo: Editora Saraiva, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: Capítulo 3**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração de Recursos Humanos - Fundamentos Básicos**. Barueri: Manole, 2009.

COMBS, J.; LIU Y.; HALL, A.; KETCHEN, D. **How much do high-performance work**

practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática** São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line.** Journal of Human Resource Costing & Accounting, v. 16, n. 2, p. 76-94, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2014.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade.** São Paulo: UNESP, 1991.

GONZAGA, Gustavo. **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil.** Brazil. J. Polit. Econ. 18, jan. 1998.

HACKMAN, J. R. **The design of work teams.** Englewood Cliffs: Handbook of organizational behavior, 1987.

HALF, Robert. Turnover em alta: principais motivos e como evitar. **Robert Half**, 2022. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>>. Acesso em: 26 jul. de 2023.

HURLEY, R.; HULT. T. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 62, n. 3, p. 45-54, 1998.

JARUPATHIRUN, S.; GENNARO, M.D. Factors of Work Satisfaction and Their Influence on Employee Turnover in Bangkok, Thailand. **International Journal of Technology**, v. 9, n.7, p. 1460-1468, 2018.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 28, n. 84, 2012.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2014.

LYNESS, K.; JUDIESCH, M. Are female managers quitters? The relationship of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 1167-1178, 2001.

MANUTI, A.; GIANCASPRO, M. L. **People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development**. Sustainability, v. 11 n. 5, p. 1-17, 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MELL, Peter; GRANCE, Tim. **The NIST Definition of Cloud Computing**. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology. Disponível em: <<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-145.pdf>>. Acesso em: 22 jul. de 2023.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. **Managing organizational behavior**. Boston: Little Brown & Company, 1979.

NOVAIS, C. F.; CARDOSO, M. F. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto**. Disponível em <<http://portaleducacao.com.br>>. Acesso em: 28 fev. de 2023.

OMAR, A.; SALESSI, S.; URTEAGA, F. Impact of management practices on job satisfaction. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n.5, p. 92–115, 2017.

POMI, R. M. **A importância da Gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importanciada%20gestao-do-turnover.html >. Acesso em 28 fev. de 2023.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. **A causal model of turnover for nurses**. *Academy of Management Journal*, v. 24, p. 543-545, 1981.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROTATIVIDADE E CRIAÇÃO DE EMPREGOS NO RAMO DE SERVIÇOS EM TI. **Assespro-PR**, 2022. Disponível em: <<https://assespropr.org.br/wp-content/uploads/2022/10/Panorama-Agosto.pdf>>. Acesso em: 05 de mar. de 2023.

SALLABERRY, J. D.; SATNOS, E. A.; BORTOLUZZI, D. A.; & LUNKES, R. J. Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021.

SCHEIN, Edgar Henry. **The role of the founder in the creation of organizational culture**. Cambridge: MIT, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHIGUNOV NETO, A.; ASSUMPÇÃO, G. P. O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e conseqüências. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 20, p. 137-143, 2008.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K. **Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Process as the Context for the Innovativeness of an Organization**. Foundations of Management, 2018.

THARP, B. M. **Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office**. Interpretation a Journal of Bible and Theology, Harworth, 2009.

TYLOR, Edward Burnett. **Evolucionismo cultural textos de Morgan, Tylor e Frazer**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

THERON, M; BARKHUIZEN, N; DU PLESSIS, Y. **Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa**. SA j. ind. Psychol., Johannesburg, v. 40, n. 1, p. 01-14, 2014.

TOOZE, Adam. **Portas fechadas: como a covid abalou a economia mundial**. São Paulo: Todavia, 2021.

VIEIRA, Rosângela Souza. **O Papel das tecnologias da informação e comunicação informação e comunicação na educação a distância: um estudo sobre a percepção**

d educação a distância o professor/tutor. Formoso-BA: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), v. 10, 2011.

ZHANG, D.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G. **The moderating role of contextual factors on quality management practices.** Journal of Operations Management, v. 30, n. 1–2, p. 12-23, jan. 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso do estudante Matheus Luís Kleinübing, coordenada pela professora adjunta Maria Beatriz Rodrigues da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo principal de estudo da pesquisa é analisar se a baixa rotatividade de mão de obra é um fato gerado pelas influências da cultura organizacional. A sua participação no estudo é de extrema importância e será solicitado o preenchimento de um questionário que terá as informações coletadas totalmente anônimas e servirá somente de base para a pesquisa do meu Trabalho de conclusão de curso, chamado "A Cultura Organizacional e sua importância na rotatividade de mão de obra".

Ao assinar esse Termo, você está ciente do acima exposto e concorda com a sua participação na pesquisa.

Nome participante: _____

() ACEITO participar da pesquisa

() NÃO ACEITO participar da pesquisa

Matheus Luís Kleinübing

Maria Beatriz Rodrigues

Assinatura Participante

Porto Alegre, _____ de _____ de 2023.

APÊNDICE B – PESQUISA COM COLABORADORES DA EMPRESA FOCO**QUESTIONÁRIO – A Cultura Organizacional e sua importância na rotatividade de mão de obra**

Prezado(a) senhor(a):

Me chamo Matheus Luis Kleinubing e sou estudante do curso de Administração noturno da UFRGS. A partir da coleta de informações por intermédio deste questionário, viso analisar se a baixa rotatividade de mão de obra é um fato gerado pelas influências da cultura organizacional. Sabendo que as informações coletadas neste questionário são totalmente anônimas e servirão somente de base para a pesquisa do meu TCC "A Cultura Organizacional e sua importância na rotatividade de mão de obra", peço a sua participação para responder o questionário a seguir.

1 – Qual a sua idade?

Menos de 20 de 21 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 mais de 50

2 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos.

3 – Qual seu grau de escolaridade?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio/Técnico | <input type="checkbox"/> Ensino Médio/Técnico Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Graduação | <input type="checkbox"/> Graduação Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Pós-graduação | <input type="checkbox"/> Pós-graduação Incompleto |
| <input type="checkbox"/> MBA ou MBE | <input type="checkbox"/> MBA ou MBE Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Doutorado | <input type="checkbox"/> Doutorado Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Mestrado | <input type="checkbox"/> Mestrado Incompleto |

