

ESTILO DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL E IMPACTOS NA ROTATIVIDADE DE UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

EDUARDO MALDONADO GARCIA - eduardom.garcia16@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA - UDESC - JOINVILLE

WALTER ALBERTO XAVIER JUNIOR - walteraxj@gmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA - UDESC - JOINVILLE

TAMIRES FERNANDA BARBOSA NUNES – tamires.nunes@udesc.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA - UDESC - JOINVILLE

DANIELE CRISTINA GELAIN REZENDE - daniele.rezende@udesc.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA - UDESC - JOINVILLE

ÁREA: *6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL*
SUBÁREA: *6.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*

RESUMO: *A ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL IMPACTA DIRETAMENTE NO DESEMPENHO GLOBAL DAS ORGANIZAÇÕES, EXPRESSANDO LIMITAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE RETENÇÃO DE TALENTOS. DIANTE DISSO, O OBJETIVO DESTE ESTUDO É EXPLORAR O ESTILO DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL POR MEIO DE UM QUESTIONÁRIO BASEADO NA ESCALA DE ESTILO DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL (EEFO) PARA VERIFICAR SEUS IMPACTOS NA CAPACIDADE DE RETENÇÃO DE TALENTOS. OS RESULTADOS DEMONSTRARAM QUE A ROTATIVIDADE OBSERVADA NA GESTÃO ATUAL ESTA FORTEMENTE ATRELADA A INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES, PRINCIPALMENTE NO QUE TANGE A FALTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRAS, O QUE LIMITA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES. APÓS AS ANÁLISES DOS DADOS LEVANTADOS UM PLANO DE AÇÃO FOI SUGERIDO PARA CONTRIBUIR COM A CONSTRUÇÃO DA CAPACIDADE DE RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS, COM O INTUITO DE AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA E A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.*

PALAVRAS-CHAVES: *ESTILO DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL; SATISFAÇÃO NO TRABALHO; RETENÇÃO DE TALENTOS; ROTATIVIDADE.*

1. INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mercado atual dinâmico, com interações complexas e multifacetadas, impactando diretamente nas questões sociais do ambiente profissional. Estas transformações enfatizaram a necessidade de olhar para as organizações não apenas como um sistema técnico, mas analisá-la como um sistema social para ser possível compreender as lógicas desencadeadas pelas novas interações (JAIME; LUCIO, 2018).

Neste sentido, a sociologia organizacional contribui para o entendimento das novas dinâmicas de trabalho a partir da análise das unidades sociais e interesses dos envolvidos, como estes interagem com a estrutura organizacional, impactando na personalidade e cultura das instituições (DIAS, 2018). Além disso, analisar as interações sociais dentro de uma empresa permite que gestores identifiquem as necessidades da estrutura organizacional, assim como as necessidades das pessoas que fazem parte do sistema de trabalho.

A compreensão das dinâmicas sociais das organizações exige a caracterização dos estilos de funcionamento existentes, em termos de processos ou sistemas (PAZ *et al*., 2020). Os Estilos de Funcionamento Organizacional (EFO) refletem a capacidade de sentir, pensar e agir compartilhadas dentro das organizações a partir de uma perspectiva cultural (Paz; Mendes, 2008).

De acordo com Paz e Mendes (2008) os EFO podem ser caracterizados como: (i) estilo empreendedor: cultura que valoriza a competência, inovação e relações de compartilhamento; (ii) estilo afiliativo: cultura de união, idealização e forte padrão coletivista; (iii) estilo individualista: cultura de competitividade e de baixa valorização e reconhecimento do coletivo; (iv) estilo burocrático: cultura com estrutura hierárquica pouco flexível que valoriza regras, disciplina e planejamento.

A análise das organizações sob a perspectiva dos EFO explora a cultura organizacional, considerando as organizações como sistemas abertos, que interagem com seu meio ao mesmo tempo que interagem com os membros e grupos sociais que a compõem, focando nas pessoas e em suas interações com as configurações organizacionais (PAZ; MENDES, 2008). Entende-se por cultura organizacional o conjunto de hábitos e crenças construídos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas entre os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2020). A cultura reflete as percepções compartilhadas por dirigentes e colaboradores, refletindo a mentalidade predominante da organização. A relação do fator humano e da organização enfatiza a necessidade de políticas de gestão de pessoas capazes de desenvolver papéis significativos, no âmbito do desenvolvimento da identidade e da cultura

organizacional. De acordo com Paz e Mendes (2008), a gestão de pessoas atua sobre o comportamento dos indivíduos para compreender a cultura organizacional e as dimensões do inconsciente humano. Entretanto, os autores destacam que o fator humano é complexo de ser entendido, pois a sociedade é diversificada e compreendida por diferenças pessoais, culturais e históricas. Tanto na esfera pública ou privada, as organizações precisam desenvolver rapidamente suas estratégias para atender as exigências do mercado e dos seus colaboradores. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo explorar o EFO de uma construtora situada no norte de Santa Catarina, que trabalha com a execução de obras públicas, por meio de um questionário baseado na escala EFO proposta por Paz e Mendes (2008).

2. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido em uma construtora que enfrentou nos últimos seis meses um desafio relacionado a pedidos de demissão de funcionários antigos devido à falta de oportunidades de crescimento dentro da organização, seja com relação aos papéis de liderança que não estavam claros ou por outros fatores internos. As solicitações de desligamento da empresa se demonstraram uma preocupação organizacional e diante disso o estudo buscou compreender por meio do estilo de funcionamento predominante na empresa o que estaria estimulando tal comportamento dos trabalhadores. Desta forma, o intuito principal da pesquisa, foi analisar quais seriam as motivações das demissões de funcionários considerados experientes e com bom desempenho.

Atualmente, a empresa conta com uma média de 48 funcionários, entre eles, engenheiros civis, engenheiros de produção, engenheiros eletricistas, administradores, gerentes, estagiários, sócios, entre outros. A empresa possui contratos públicos direcionados a prestações de serviços, execuções de obras e reformas.

O presente estudo se caracteriza, de acordo com Gil (2018; 2022): (a) quanto a finalidade: como pesquisa aplicada direcionada a construção de conhecimento por meio da aplicação em uma situação específica; (b) quanto aos objetivos: como descritiva por buscar caracterizar determinada população identificando possíveis relações entre variáveis; (c) quanto aos métodos: como levantamento por buscar diretamente com o público alvo, por meio de um questionário, a descrição do estilo de funcionamento organizacional e qual seu impacto nas motivações das demissões recorrentes na empresa.

2.1 Levantamento dos dados

O coleta de dados buscou compreender como o estilo de funcionamento organizacional pode impactar no desenvolvimento empresa, especificamente na alta rotatividade percebida pela organização. A Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO), é uma excelente ferramenta quando se busca realizar uma análise do ambiente de trabalho ou até mesmo das questões hierárquicas de uma organização. Seu conceito vai além de observação e questionamentos, sua sistemática proporciona a análise eficiente dos resultados, iniciando pela formulação de um problema, após é definida a população na qual será feito o estudo por meio de questionário quantitativo, de natureza descritiva (PAZ; MENDES, 2008). O Quadro 1 apresenta a descrição dos diferentes estilos de funcionamento organizacional proposto por Paz e Mendes (2008).

QUADRO 1 - Estilos de funcionamento organizacional.

Estilos	Impactos
Empreendedor	Nesse estilo, os funcionários tendem a ter mais oportunidades de assumir desafios, desenvolver novas habilidades e progredir em suas carreiras. A cultura de inovação e a flexibilidade organizacional favorecem o crescimento pessoal.
Burocrático	No ambiente burocrático, o desenvolvimento profissional pode ser mais limitado, com poucas oportunidades de ascensão e pouca autonomia. A ênfase na padronização e na hierarquia pode criar barreiras para o crescimento individual
Afiliativo	Nesse estilo, o desenvolvimento profissional pode estar mais atrelado a relações pessoais e lealdade do que ao mérito e desempenho. Isso pode gerar frustração e desmotivação entre os funcionários que não se encaixam nessa dinâmica.
Individualista	Nos estilos gerenciais, os funcionários podem enfrentar um ambiente de trabalho tóxico, com falta de comunicação transparente e liderança ineficiente. Isso pode levar à desmotivação, ao baixo desempenho e à alta rotatividade de funcionários, prejudicando o desenvolvimento profissional e o crescimento da empresa.

Fonte: Paz e Mendes (2008).

A elaboração do questionário utilizado na pesquisa, foi baseada nos estilos de funcionamento organizacional descritos anteriormente. O questionário foi projetado para explorar os principais aspectos levados em consideração na hora de um colaborador pedir demissão, incluindo projeções de oportunidade de crescimento interno, suporte da liderança direta, pertencimento ao ambiente de trabalho, bem-estar psicológico e comunicação

organizacional interna. No Quadro 2 as informações coletadas durante a pesquisa são apresentadas.

QUADRO 2 – Questionário aplicado no estudo.

Questionário
Gênero:
Idade:
Tempo de empresa (meses):
As perguntas abaixo devem ser respondidas com pontuações de 0 a 5, sendo 0 respectivo a nenhum(a) e 5 para totalmente.
1. Sentimento de pertencimento dentro da empresa.
2. Sua percepção de crescimento dentro da empresa.
3. Sua satisfação dentro da empresa.
4. O plano de carreira interno é atraente para você.
5. Qual seu nível de satisfação com o suporte da sua liderança direta.
6. Qual seu nível de satisfação com a sua liderança direta.
7. Qual a sua avaliação para a comunicação organizacional.
8. Qual seu nível de bem-estar psicológico.

Fonte: Baseado em Paz e Mendes (2008).

As respostas do formulário, foram obtidas a partir da Escala Likert, com níveis de resposta de 0 a 5, sendo 0 o nível de menor apreço ou agrado, por parte do colaborador e 5 a nota de maior apreço ou reconhecimento do desempenho. Os formulários foram respondidos de forma anônima, para redução de viés, sem interferências externas e com sigilo do nome, para garantir a percepção real dos trabalhadores.

Para este estudo, a população-alvo foi os funcionários ativos no momento da aplicação do estudo com tempo de experiência na organização entre 3 a 8 anos. Essa faixa de experiência foi escolhida, para garantir que os participantes tivessem experiência para opinar de maneira concisa sobre o tema abordado, além de já ter tido oportunidade de vivenciar todos os aspectos analisados no questionário. Foram excluídos os colaboradores acima e abaixo desta faixa de experiência por se observar opiniões muito distintas, como, por exemplo: colaboradores com experiência superior a 8 anos, em que a estabilidade profissional acaba impactando alguns

pontos do ambiente organizacional e no oposto, colaboradores muito jovens na organização, incapazes de terem uma opinião sólida sobre todos os tópicos questionados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação do questionário, foram extraídas todas as pontuações para cada questão e inseridas em uma base de dados, calculada a média e desvio padrão, utilizando tabelas do software Excel. Foram coletadas respostas de 20 funcionários. A Tabela 1 apresenta as médias de cada uma das questões, demonstrando as áreas de satisfação conforme a percepção do colaborador, contribuindo com oportunidades capazes de direcionar um plano de ação para que a empresa possa construir sua capacidade de retenção dos trabalhadores. A avaliação do desvio padrão, permitiu verificar a variabilidade em cada uma das questões, ou seja, quanto maior o desvio padrão, mais distintas são as respostas, retratando as áreas com maior dispersão de percepções nos eixos organizacionais analisados.

TABELA 1 – Base obtidas para caracterização do estilo de funcionamento organizacional.

Colaborador	Experiência (anos)	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1	3,6	5	4	5	3	4	4	4	4	33
2	3,4	4	3	2	0	4	4	5	2	24
3	3,1	2	3	2	1	5	5	4	2	24
4	4,8	4	3	2	1	4	5	4	3	26
5	6,4	5	4	4	3	3	4	3	4	30
6	3,7	5	5	4	5	4	5	4	5	37
7	3,3	5	3	3	3	4	4	5	4	31
8	5,9	4	2	2	2	1	3	5	1	20
9	5,5	1	2	1	0	4	4	5	1	18
10	5,7	3	2	1	1	4	4	5	3	23
11	4,1	4	5	4	5	5	5	4	5	37
12	4,3	5	4	4	3	5	5	4	5	35
13	6,9	5	4	4	4	5	5	5	5	37
14	6,7	4	3	1	1	4	4	5	2	24
15	3,2	3	2	1	0	5	5	4	2	22
16	3,7	4	3	2	2	3	4	3	3	24
17	3,7	5	5	5	4	4	4	4	5	36
18	4,8	5	4	5	4	5	5	4	5	37
19	5,1	4	3	3	1	3	4	4	3	25
20	3,3	3	4	1	1	4	4	4	2	23
Média	4,6	4	3,4	2,8	2,2	4	4,4	4,3	3,3	28,3
Desvio Padrão	1,2	1,1	1	1,4	1,6	0,9	0,6	0,6	1,4	6,3

Fonte: Autores (2024).

O desvio padrão das respostas, reforçam que a satisfação dentro da empresa e o plano de carreira são questões que apresentam divergências segundo as percepções dos funcionários, fatores que podem ser contribuintes para a rotatividade presente na empresa.

Diante dos resultados, o estilo de funcionamento organizacional evidenciado a partir do *feedback* dos colaboradores foi o estilo burocrático, confirmado pelas médias baixas na relação de plano de carreira e altas na questão de suporte, ou seja, podemos avaliar que os líderes oferecem poucas oportunidades de autonomia aos colaboradores e o plano de carreira não está alinhado com as expectativas dos mesmos.

O estilo burocrático pode estar limitando as oportunidades de crescimento profissional e contribuindo com a baixa retenção dos talentos. Ou seja, representa um fator contribuinte para a rotativa e baixa capacidade de retenção dos trabalhadores. Além disso, a liderança direta contribui para este comportamento, evidenciando a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos líderes. Segundo Maffezzolli (2023) um bom clima organizacional, faz com que as pessoas tenham razões para escolher a empresa, ou seja, para a empresa isso significa o acesso a competências e experiências necessárias para alcançar os objetivos do negócio.

A partir da interpretação dos resultados, um plano de ação foi sugerido baseado na reversão dos aspectos negativos, com o intuito de proporcionar uma abordagem de liderança mais equilibrada, onde o líder possa observar o desenvolvimento de cada um dos seus colaboradores, dando autonomia e servindo de suporte para momentos críticos. O plano de ação proposto é apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – Plano de ação proposto para reduzir a rotatividade organizacional.

Ação	Descrição
Plano de carreira	Mapear as expectativas dos colaboradores e implementar novos programa de desenvolvimento de carreira, com oportunidades mais claras e próximas das suas expectativas.
Capacitação	Oferecer treinamentos, *workshops* e materiais para moldar a postura das lideranças e capacitar os demais colaboradores a desenvolverem seus conhecimentos.
Mentoria	Estabelecer um programa de mentoria onde teremos as lideranças se aproximando, orientando e apoiando o desenvolvimento de seus colaboradores.
Reconhecimento	Implementar um programa de reconhecimento por metas pessoais de desenvolvimento e metas departamentais de envolvimento para reconhecer e valorizar o cumprimento de metas e desafios propostos.

Fonte: Autores (2024).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo explorar o estilo de funcionamento organizacional de uma empresa de engenharia para identificar o estilo predominante e associá-lo as taxas de rotatividade evidenciadas pela gestão atual. E desta forma, identificar oportunidades capazes de impulsionar o crescimento e a evolução da empresa, contribuindo para sua inovação e competitividade no mercado. Para isso, um questionário foi aplicado aos colaboradores ativos da empresa, com período mínimo de experiência interna de 3 anos e período máximo de 8 anos, a fim de identificar sua percepção sobre os fatores relacionados ao sistema de gestão da empresa.

Os resultados demonstraram que em alguns momentos a empresa acaba perdendo colaboradores essenciais pela falta de satisfação e expectativa de progresso profissional dentro da empresa, visto que a empresa não conta com um plano de carreira estabelecido. O estilo de funcionamento burocrático, predominante na empresa, pode contribuir para tais níveis de insatisfação e restrição de oportunidades de desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

O estilo burocrático, acaba centralizando as responsabilidades nos líderes e limitando a autonomia e crescimento aos demais colaboradores. Sua avaliação a curto prazo, pode não ser um fator de extremo desconforto, mas a longo prazo, considerando um plano de carreira, os

fatores de barreiras de crescimento e baixo reconhecimento, impactam diretamente na permanência do colaborador na empresa.

Com base nos resultados apresentados, pode-se evidenciar pontos fracos da gestão que refletem oportunidades de melhoria a curto prazo, que devem ser acompanhadas e monitoradas de forma periódica. A partir desta identificação, um plano de ação foi proposto visando aumentar o desempenho individual e de equipe, contribuindo para diminuir as barreiras de desenvolvimento, e reduzir os índices de rotatividade atual. Como trabalhos futuros sugere-se a reaplicação da pesquisa após a implementação do plano de ação proposto para sua validação e monitoramento de seus impactos da satisfação e retenção dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2020.

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 978859702099

JAIME, P.; LUCIO, F. **Sociologia das organizações**: Conceitos, relatos e casos. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2018.

MAFFEZZOLLI, C. Great Place to Work: Como aumentar a satisfação dos colaboradores: 8 estratégias para você implementar. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/como-aumentar-a-satisfacao-dos-colaboradores/. Acesso em 10 de julho de 2024.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. B. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional** (pp. 162–178). Porto Alegre: Artmed.

PAZ, M. G. T. *et al*. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v.21, n. 1, p. 1–37, 2020. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMD200122