

FATORES CONTRIBUTIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA PARA REDUÇÃO NOS INDICADORES DE ROTATIVIDADE

Ednardo Jose Da Silva - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Resumo

O presente relato técnico, tem como o objetivo apresentar ferramentas de mensuração, avaliação e monitoramento, implementadas para gestão de pessoas, a partir da cultura e ação das lideranças, evidenciando sua contribuição para melhoria nos índices de rotatividade no setor contábil-fiscal de uma empresa multinacional, estabelecida em São Paulo, Brasil, do ramo de tecnologia. A alta competitividade do setor, nos mercados nacional e internacional, impõem à organização adaptar-se constantemente. A rotatividade de funcionários representa um desafio para a manutenção de processos, tempo, custo e desenvolvimento de uma estrutura consistente e eficaz na produção de resultados. Dado problema, foi desenvolvido um modelo de inovação da gestão centrado no ser humano, dada sua relevância. Diversas ações por meio de ferramentas (de interação, capacitação, avaliação e monitoramento na gestão de pessoas, corroborados pela literatura) foram implementadas por meio da liderança, e resultaram em benefícios que favoreceram o bem-estar dos colaboradores e contribuíram para redução na rotatividade de colaboradores no setor contábil-fiscal da organização.

Palavras-chave:Cultura. Liderança. Rotatividade

Abstract

This technical report aims to present measurement, evaluation and monitoring tools, implemented for people management, based on the culture and action of leaders, evidencing their contribution to improving turnover rates in the accounting-tax sector of a company. multinational, established in São Paulo, Brazil, in the technology field. The high competitiveness of the sector, in national and international markets, forces the organization to adapt constantly. Employee turnover represents a challenge for maintaining processes, time, cost and developing a consistent and effective structure in producing results. Given this problem, a human-centred management innovation model was developed, given its relevance. Several actions through tools (interaction, training, evaluation and monitoring in people management, corroborated by the literature) were implemented through leadership, and resulted in benefits that favoured the well-being of employees and contributed to a reduction in employee turnover. employees in the accounting-tax sector of the organization.

Keywords: Culture. Leadership. Turnover.

Fatores contributivos da Cultura Organizacional e Liderança para redução nos indicadores de rotatividade

RESUMO

O presente relato técnico, tem como o objetivo apresentar ferramentas de mensuração, avaliação e monitoramento, implementadas para gestão de pessoas, a partir da cultura e ação das lideranças, evidenciando sua contribuição para melhoria nos índices de rotatividade no setor contábil-fiscal de uma empresamultinacional, estabelecida em São Paulo, Brasil, do ramo de tecnologia. A alta competitividade do setor, nos mercados nacional e internacional, impõem à organização adaptar-se constantemente. A rotatividade de funcionários representa um desafio para a manutenção de processos, tempo, custo e desenvolvimento de uma estrutura consistente e eficaz na produção de resultados. Dado problema, foi desenvolvido um modelo de inovação da gestão centrado no ser humano, dada sua relevância. Diversas ações por meio de ferramentas (de interação, capacitação, avaliação e monitoramento na gestão de pessoas, corroborados pela literatura) foram implementadas por meio da liderança, e resultaram em benefícios que favoreceram o bem-estar dos colaboradores e contribuíram para redução na rotatividade de colaboradores no setor contábil-fiscal da organização.

Palavras-chaves: Cultura. Liderança. Rotatividade.

ABSTRACT

This technical report aims to present measurement, evaluation and monitoring tools, implemented for people management, based on the culture and action of leaders, evidencing their contribution to improving turnover rates in the accounting-tax sector of a company. multinational, established in São Paulo, Brazil, in the technology field. The high competitiveness of the sector, in national and international markets, forces the organization to adapt constantly. Employee turnover represents a challenge for maintaining processes, time, cost and developing a consistent and effective structure in producing results. Given this problem, a human-centred management innovation model was developed, given its relevance. Several actions through tools (interaction, training, evaluation and monitoring in people management, corroborated by the literature) were implemented through leadership, and resulted in benefits that favoured the well-being of employees and contributed to a reduction in employee turnover. employees in the accounting-tax sector of the organization.

Keywords: Culture. Leadership. Turnover.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional, gestão da mudança e liderança da mudança são conceitos que têm sido visitados cada vez mais na literatura. As relações organizacionais, velocidade informacional e evoluções tecnológicas têm se apresentado como impulsionadores da abordagem emergente quanto a rápida adaptação às mudanças, resiliência e remodelação de processos.

Sorensen (2002) observa que a cultura organizacional permeia diversos setores e níveis das empresas, exercendo influência sobre diversos aspectos, desde a relação de profissionais e gestores, como também no estabelecimento de estratégias e o desempenho organizacional.

Da mesma forma o conhecimento de liderança também tem tido destaque no contexto de estudos organizacionais. (Bryman, 1996). Bass (1985) infere que apenas é possível obter um melhor desempenho, transformando valores, atitudes e motivação dos colaboradores para um nível mais elevado de maturidade. O conceito de liderança ainda não é um consenso. Dos diversos estudos realizados pela literatura, os de Burns (1978), estendido por Bass (1985) e logo após por Bass e Avolio (1994) sublinham dos entre os diversos estilos de liderança, a liderança transacional e a transformacional.

Yildirim e Birinci (2013) mencionam que líderes transformacionais são definidos pela capacidade de aumentar a criatividade, motivação e espiritualidade de seus seguidores, enquanto os líderes transacionais trabalham em características de interesses pessoais e futuros de seus seguidores. Os autores ainda mencionam que, mais especificamente, a liderança transformadora e cultura da transformação são modelos que impulsionam os resultados mais bem sucedidos dos negócios.

Dadas observações o presente trabalho tem por objetivo apresentar os fatores contributivos, gerados pela utilização de ferramentas de mensuração, avaliação e monitoramento na gestão de pessoas, implementadas a partir de uma visão clara e objetiva pela cultura organizacional através da liderança, que contribuíram para melhoria nos índices de rotatividade do setor contábil-fiscal de uma empresa multinacional, estabelecida em São Paulo, Brasil, do ramo de tecnologia.

Esta pesquisa se justifica dado que poderá resgatar os aspectos que sob a perspectiva a perspectiva observada com base nos dados, contribuem para decisão de permanência dos colaboradores na organização e aspectos de liderança que devem ser levados em consideração na condução de uma estrutura de mudança, que valoriza a manutenção da performance com destaque na motivação dos colaboradores por meio de ferramentas de gestão.

Através deste cenário de rápidas transformações, a popularidade que a temática da liderança vem recebendo tanto no mundo acadêmico, quanto nos praticantes, gestores, e demais profissionais evidenciam a necessidade de entender tal fenômeno, baseado em conceitos e teorias existentes, para melhor compreender e contribuir no processo de transformação. (Mascarenhas, 2011).

Com isto, observou-se a oportunidade de questionar: quais ferramentas adotadas pela liderança, através da implementação de uma visão clara pela cultura organizacional, contribuem para redução do *turnover* de colaboradores da área contábil-fiscal de uma organização?

Parte como pressuposto da pesquisa que a cultura organizacional e o ambiente empresarial definem e estimulam a criatividade e inovação de cada funcionário, pois não é algo apenas voluntário, é necessário buscar tais aspectos diariamente e que as empresas precisam estimular os funcionários a ter criatividade e inovação para assim se manter competitiva, pois sem esse estímulo torna-se mais difícil criar novos produtos, soluções ou melhorias.

Este relato técnico passa pelos conceitos de cultura organizacional, liderança e gestão da mudança na literatura, relacionando-os e identificando quais as características se apresentam contribuintes para responder à questão proposta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo Abelha et al. (2018), a liderança se apresenta como um processo essencial na motivação dos membros das organizações e fundamental para mobilizar recursos no sentido de cumprimento de suas missões. Sem a participação da liderança, aumentam as probabilidades de erros e reduzem as probabilidades de êxito. (Kotter, 1990)

Mesmo de forma virtual, a participação da liderança é fundamental, pois mantém as pessoas unidas, ativando estímulos e desempenhando um papel de integrador dentro da organização, pois a liderança possibilita a cooperação, media os processos e conflitos e contribui para criatividade. Vergara (2003). Desta forma, verifica-se que a liderança promove a motivação das pessoas e a condução de forma organizada para o alcance de um objetivo em comum.

De acordo com Ferreira et al. (2015), é aparente que algumas características diferenciamos líderes. Os autores mencionam que a liderança deve ajustar-se sempre a situação concreta, sejam elas a empresa, os trabalhadores, a estratégia, os objetivos, entre outros. À medida que um modelo de liderança bem-sucedido é percebido, esta pode ser funcional para determinada situação, mas pode revelar-se desajustado em outra. Portanto, a liderança implica em capacidades de adaptação e influenciar uma pessoa ou um grupo no sentido de alcançar metas propostas, resultando em um reconhecimento formal, ou informal, do indivíduo na hierarquia organizacional. (Freire, 1995).

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformadora tornou-se uma necessidade no mundo pós-industrial. (Bass, 1997). Como um importante mecanismo para introduzir mudanças organizacionais, a liderança transformacional tem recebido significativa atenção de pesquisas nas últimas décadas. Nas organizações, os líderes transformadores podem apresentar-se como uma vantagem competitiva para aumentar a eficiência e o desempenho dessas organizações. (Yildirim & Birinci, 2013).

A liderança transformacional estimula uma visão otimista para o futuro, comunica expectativas, se concentra na atenção e expectativas de seus seguidores e facilita a mudança encorajando novas formas de trabalho (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995; Yukl, 1998).

Sobre a visão de Bass et al. (2003), os líderes transformacionais reforçam os indivíduos a priorizar o coletivo sobre os interesses e necessidades individuais dos subordinados, como forma de atingir as metas organizacionais e o bem-estar coletivo. Segundo Bass e Avolio (1993), os líderes transformacionais podem ser caracterizados por quatro componentes:

Influência idealizada – também conhecido como influência carismática, nesta característica, o líder desenvolve múltiplos cenários e as pessoas sentem-se especiais, fazendo com que os outros sigam sua visão.

Motivação inspiracional – essa característica busca elevar o espírito de equipe e o entusiasmo baseado na comunicação, desenvolvendo o comprometimento. O líder deve buscar o equilíbrio de modo que os seguidores se sintam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade.

Estímulo intelectual – Esta característica busca que os seguidores desafiem suas próprias crenças e valores, assim como de seus líderes e da organização em prol de desenvolverem novas ideias.

Consideração individualizada – Neste aspecto, o líder busca desenvolver habilidades nos subordinados que promovam melhora na qualidade e na efetividade de toda a equipe. Inicialmente, o processo de adaptação e instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, no entanto, esse processo torna-se vantajoso no longo prazo, uma vez que há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder.

Portanto, a liderança transformacional é desenvolvida sob a haste de referência para seus liderados, como motivacional e encorajadora, que incentiva e motiva seus seguidores a realizarem seus trabalhos de forma inovadora, e conseqüentemente, assegurar produtividade e eficácia nas estratégias organizacionais.

2.3 LIDERANÇA TRANSACIONAL

De acordo com as observações de Bass (1997), liderança transacionais são definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados.

Robbins (2009) ressalta a característica dos líderes transacionais, como agentes que conduzem ou motivam seus liderados na direção das metas pré-estabelecidas por meio da definição de papéis e das exigências das tarefas. Dessa forma, há uma corrente que liga o líder transacional a um exemplo de chefe, que desenvolve suas táticas baseadas na obediência às normas e regras e cumprimento de objetivos, seguindo ideal de recompensas por desempenho de modo proporcional. (Wright, 2000)

Sultana et al. (2015) mencionam que punição e recompensa são palavras características da liderança transacional. Os autores comentam que líderes transacionais, ao alinharem as estratégias da organização, somente precisam estabelecer regras para as recompensas e assim os seguidores as farão, ou então receberão punição. O papel do líder transacional é claramente definido e os líderes transacionais tratam seus seguidores como subordinados, enquanto transformadores os tratam como seguidores. Desta forma, a gestão das entregas fica pautada sobre entregas, basta apenas observar o quão bem o subordinado entrega.

A liderança transacional pode ser caracterizada através dois fatores (Bass & Avolio, 1993): recompensa contingente e gerenciamento por exceção.

Recompensa contingente – Nesta característica, a liderança transacional reconhece os resultados baseados no esforço do liderado, que varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. Esse líder vê o tempo em sua função compensatória, ou seja, o líder espera que o tempo dispendido para desenvolver e instruir seguidores, seja transformado em resultados.

Gerenciamento por exceção – diz respeito a correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.

Assim, pode-se dizer que a liderança transacional desenvolve suas habilidades de gestão das atividades, em que o foco é centrado na execução das tarefas por meio de recompensas. Tendo objetivos claros e alcançáveis, esse tipo de liderança pode mostrar-se vantajosa do modo que apresenta uma forma organizada e padronizada de controle e gestão, trazendo estabilidade e segurança, distinta da transformacional que ao fomentar a inovação, pode apresentar-se em constante mudança quanto ao estabelecimento de processos.

2.4 CONTEXTO DOS TIPOS DE LIDERANÇA

Diversos autores têm buscado evidenciar de forma mais clara possível, a diferença entre os estilos de liderança transformacional e transacional, devido principalmente, ao interesse de identificação das atividades específicas para cada um desses estilos dentro das organizações. Esse interesse tem como objetivo aproveitar ao máximo o reduto das forças de cada estilo (Bergamini, 2011).

Masood et al. (2006) acreditam que a liderança transformacional é principalmente superior a liderança transacional. O autor acredita que a liderança transformacional é motivadora, suprema e ética, e farão com que cresçam as tendências éticas comportamentais dos líderes e seus seguidores. Por outro lado, a liderança transacional com seus traços estáticos causará a auto atração e o controle sobre os subordinados.

Em suma, pode-se observar que nas organizações é possível encontrar ambos os tipos de lideranças, os quais são igualmente importantes e complementares. A sua utilização variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização (Hatter & Bass, 1988). Como vimos neste capítulo, a liderança transformacional pode apresentar-se mais adequada para ambientes em constantes mudanças, enquanto a liderança transacional se pode adaptar-se melhor a ambientes mais estáveis, porém deve-se observar as estratégias alinhadas à visão da organização, de modo a obter os melhores resultados em conjunto às expectativas dos líderes e a gestão elevando a um nível superior o grau de desempenho dos liderados.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Sorensen (2002) observa que a cultura organizacional permeia diversos setores e níveis das empresas, exercendo influência sobre diversos aspectos, desde a relação de profissionais e gestores, como também no estabelecimento de estratégias e o desempenho organizacional.

Bass (1985) examinando o impacto de diferentes estilos de liderança na cultura, demonstra a relação entre liderança e cultura. Schein (1992) em seu estudo, corrobora as observações de Bass (1985) e Sorensen (2002), afirmando que a cultura organizacional e a liderança estão entrelaçadas. Em seguida Bass e Avolio (1993) refletem o argumento de Schein (1992) e complementam que a relação entre os dois conceitos, representa uma interação contínua na qual o líder molda a cultura e por sua vez é moldado pela cultura resultante. Schein (1992) ainda ressalta a relação sobre o papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação. Ele enumera formas primárias pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura, tais como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, alocação de recompensas, critérios para selecionar e demitir. Também menciona formas secundárias, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, definições formais, valores, missão etc.

Assim, para que as mudanças organizacionais sejam bem conduzidas, a cultura organizacional precisa definir claramente sua visão para que, por meio de seus líderes, possa disseminar seu propósito e objetivos, com sinergia, e estes estejam refletidos em toda a estrutura organizacional. Já os líderes em seu campo de atuação, em certas circunstâncias, devem moldar aspectos-chave da cultura, e quando for possível adaptá-los, para que se ajustem às novas direções desejadas pelo conjunto de membros da organização. (Bass e Avolio, 1993 & Barreto et al., 2013).

2.6 TURNOVER

De acordo com Casanova (2008), a rotatividade de pessoal pode ser definida como a saída de empregados de uma determinada organização, onde as razões desta saída podem ser observadas sob duas perspectivas: a primeira seria pelo pedido de demissão e a segunda pela

demissão por parte da organização. Conforme a autora, a rotatividade pode ser conhecida também pela palavra em inglês “*turnover*”, que em português significa “rotação ou giro” amplamente utilizada nas organizações.

A rotatividade de funcionários representa a substituição, pela demissão seguida da admissão de funcionários, em um ou vários postos de trabalho, envolvendo um universo de colaboradores. Desta forma, o *turnover* apresenta-se como uma característica da dinâmica organizacional. (Teston et al., 2016).

Marras (2000) menciona que o índice de rotatividade (*turnover*) pode medir uma parteda organização, uma área, seção, departamento, setor etc., ou medir o índice geral, sendo todas as áreas componentes do organograma da empresa. Essa medida pode ser feita considerando as demissões voluntárias, involuntárias ou ambos, seguindo a seguinte fórmula:

$$Ir = \left\{ \frac{nd}{(Eip + Efp) \div 2} \right\} \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade

nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

O aumento de *turnover* pode estar relacionado a diversos fatores nos quais pode-se exemplificar o aquecimento econômico, oportunidades de emprego, melhores remunerações, competitividade, entre outros. Teston et al. (2016) afirma que o inverso também é plausível, dado que em momento de crises ou retração econômica, há tendência de que as pessoas permaneçam por mais tempo em seus empregos.

Caldas (2020) ressalta que mesmo diante de várias oportunidades ofertadas pelo mercado, é cada vez mais comum o indivíduo se preocupar com seu desenvolvimento, sobretudo, no que tange ao crescimento profissional, procurando sempre capacitação e o aprimoramento do conhecimento em diversas esferas, com o objetivo de se tornarem notáveis e competitivos no mercado.

Alguns autores desenvolveram pesquisas que buscaram explicar o giro de colaboradores nas organizações. No estudo de Nascimento e Dalmas (2016), como citado por Caldas (2020), os autores buscaram explicar as causas que influenciavam a alta rotatividade nos escritórios de contabilidade de um escritório em Florianópolis/SC. Os autores concluíram que a ampla oferta de empregos e a ausência e *feedback* atrelada a falta de percepção de oportunidade de crescimento como causas da alta rotatividade.

Outro estudo desenvolvido por Melo e Silva (2019) analisou a rotatividade nas organizações de profissionais contadores contratados e terceirizados. Dentre os resultados que o estudo apresentou, destaca-se que, a remuneração financeira não foi fator exclusivo para retenção de colaboradores. Outros fatores “não financeiros” foram identificados com valorizados pelos profissionais como satisfação pessoal e crescimento profissional.

Os estudos mostram que há não somente uma relação financeira nas razões que levam a rotatividade, mas itens não financeiros, também tem sido encontrados nos estudos como motivadores para mudança de emprego.

Assim, Chiavenato (2005) adiciona uma perspectiva positiva na relação colaborador-empresa, onde os colaboradores devem ser vistos como patrimônio de uma empresa pois constituem parte fundamental da organização. Cuidar deste patrimônio, que possui características diversificadas e imensuráveis do ponto de vista humano, é valorizar o potencial da organização em termos de maximizar valor. Desta forma, um fluxo negativo de empregados gera instabilidade perante os outros colegas de trabalho e custo para a empresa.

Por fim, tem-se que os líderes precisam observar que as equipes constituem ferramenta essencial no desenvolvimento das atividades e alcance dos objetivos por meio da

visão da organização. Atender as expectativas dos liderados e entender suas motivações e anseios, podem mostrar-se um diferencial ao passo que, ao obter a satisfação dos colaboradores seja por meio da liderança transformacional ou transacional, tem-se a possibilidade de extrair o melhor resultado e assegurar a longevidade da estrutura organizacional.

O modelo da pesquisa apresentado na Figura 01 sugere o relacionamento entre a cultura organizacional e a liderança no estabelecimento de ferramentas que suportem a gestão no estabelecimento de critérios que conduzam uma melhora nos índices de rotatividade da organização.

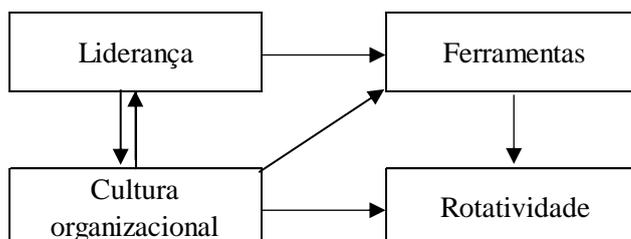


Figura 01: Modelo conceitual da pesquisa

Espera-se evidenciar que tais ferramentas colocadas em prática, podem auxiliar nas estratégias que objetivam a motivação, o conhecimento e desenvolvimento, despertando o interesse de permanência na organização resultando na redução do *turnover*.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a pesquisa-ação. Tripp (2005) ressalta que é importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

Desta forma, este estudo busca realçar que a cultura e liderança influenciam o desempenho organizacional, por meio de uma abordagem qualitativa. Richardson (1999), afirma que a abordagem qualitativa possui um viés de investigação, para melhor compreensão e entendimento da natureza de um determinado fenômeno.

Os resultados desta investigação, são relatos construídos através das observações sobre as ferramentas utilizadas pela liderança, durante o processo de implementação e na perspectiva da organização se caracterizaram como eficazes, e capazes por contribuir com o desejo de permanência na organização.

Foram estabelecidos protocolos que limitaram a divulgação das informações da organização. Desta forma, os dados apresentados foram descaracterizados para assegurar a confidencialidade da organização estudada.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A organização base do estudo é uma empresa multinacional, do ramo de tecnologia da informação que possui um portfólio vasto de produtos e soluções em tecnologia, transformação digital, servidores e redes de comunicação. A organização atua há décadas no Brasil, e tem participação em mais de 180 países. É líder global em diversos seguimentos combinando soluções desenvolvidas e produtos de alta performance.

O processo de desenvolvimento da cultura *invoadora*, se fez por duas etapas: i. estabelecimento e disseminação de uma visão clara da cultura organizacional e suas

preocupações. ii. escolha e aplicação das ferramentas para gestão de pessoas nas quais são detalhados abaixo os objetivos e benefícios advindos.

4.1 Estabelecimento da visão da cultura organizacional

As relações organizacionais, velocidade informacional e evoluções tecnológicas tem se apresentado impulsionadores da abordagem emergente quanto a rápida adaptação a mudanças, resiliência e remodelação de processos.

As observações tidas pelos pesquisadores, considerando o período analisado, mostram que a organização tem focado intensivamente no seu maior patrimônio, as pessoas. Diversas ações têm sido realizadas com o intuito de tornar a organização um ambiente estável e que contribui para o bem-estar dos colaboradores. Desta forma buscou-se captar *insights* que puderam contribuir com a satisfação dos profissionais no ambiente de trabalho e assim contribuir para permanência dos mesmos na organização.

As tecnologias digitais oferecem novas maneiras de trabalhar, seja remoto, híbrido ou presencial. No entanto, é a cultura geral da organização que determinará seu sucesso, pois por meio dela os colaboradores desenvolvem perspectivas e expectativas na mais balanceada relação entre vida pessoal e profissional.

A organização determinou uma visão centrada no ser humano. Esta visão foi replicada através dos líderes para a organização, de modo que o pessoal, colaboradores e clientes fossem o foco central desta cultura. Assim, uma ação inovadora para empresas que estão constantemente sendo desafiadas pelas mudanças é ter foco e agilidade em perceber os fatores culturais alinhados as expectativas de seus colaboradores, captados de forma tempestiva.

Em um ambiente em que há uma grande participação de pessoas, moldar uma cultura centrada no ser humano, onde o pessoal pode reagir às mudanças de forma resiliente, resulta na capacidade de mitigar o risco, criando um ambiente capaz de atrair e reter um público e força de trabalho mais diversificada, digitalmente hábil e ágil. Os principais resultados desta visão, são:

- Construção de uma equipe resiliente e adaptada a mudanças
- Aumento da criatividade e a produtividade
- Percepção da atenção a saúde física e mental do seu patrimônio - pessoas
- Melhora na eficácia operacional, mitigando o risco
- Fomentação de um processo de gestão e sucessão que cria novos líderes
- Redução no *turnover* por aspectos culturais
- Aumento da relação e criação de equipes multidisciplinares

4.2 Ferramentas de gestão e desenvolvimento de pessoas

A aplicação de diferentes ferramentas de gestão de pessoas de maneira conjunta, pode trazer benefícios para as organizações que as implementarem. A sua utilização de maneira estruturada, objetiva buscar o melhor desempenho dos indivíduos e equipes na realização das atividades e o consequente alcance dos objetivos institucionais, cumprindo assim a visão da organização.

Desta forma a Tabela 1 elenca as principais ferramentas utilizadas pela liderança da organização base do estudo.

Tabela 1 – Ferramentas de gestão de pessoas	
Ferramentas	
1.	PDCL - Programa de Desenvolvimento Contínuo de Líderes
2.	Plano de sucessão baseado em <i>Ninebox</i>

3. Objetivos *S.M.A.R.T.*

4. *Feedback* contínuo

Fonte: dados da pesquisa

4.2.1 Plano de Desenvolvimento Contínuo de Líderes - PDCL

Organizações que crescem, precisam desenvolver a liderança continuamente. A literatura tem abordado a liderança como um processo que envolve influência intencional de pessoas sobre pessoas, com a finalidade de criar condições e facilitar relações, de modo que elas possam realizar atividades que contribuam para a consecução de objetivos compartilhados (Heifetz, 1994; Northouse, 2004; Yukl, 1998). Adotando essa perspectiva mais coletiva, define-se liderança como o processo de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos (Northouse, 2004).

De acordo com Araújo (2006), existem diversos estilos de liderança nos quais os líderes podem fazer uso durante a gestão. Dentre eles, o autor destaca os três principais estilos: autocrático, democrático e o *laissez-faire*, ou este último também é chamado de liberal por outros autores.

Ainda segundo o autor, cada tipo de liderança atua sob o uma perspectiva, sendo mais especificamente, o autocrático ou autoritário, o líder que possui um alto nível de intervenção, que toma decisões por conta própria, sem consultar o grupo e determina tarefas e a forma de concretizá-las. Já o democrático, possui nível médio de intervenção, mais conhecido como o líder participativo no qual compartilha com os colaboradores a responsabilidade da liderança, deixando que estes participem no processo de tomada de decisão. Neste caso, os colaboradores participam desde a divisão das tarefas e programação do trabalho até a tomada de decisão é realizada a partir da interação do grupo. Por fim, o líder liberal, que na maioria das vezes, só intervém quando é acionado. O grupo levanta questões e problemas, discutem entre si e decidem, visto que o líder só participa quando sua intervenção é requerida.

Através das perspectivas dos estilos de lideranças observados, com objetivo de alcançar harmonia entre eles, a partir do ano de 2013 a organização implementou o Programa de Desenvolvimento Contínuo de Líderes chamado de (PDCL), e que continua vigente até os dias atuais. O programa tem como objetivo combinar os mais diversos estilos de liderança existentes na organização, de modo que pudessem conduzir claramente a visão global da organização de forma uníssona.

O programa reúne toda a liderança da organização em ambientes que possam discutir os mais diversos assuntos relacionados a organização e a outras atividades interativas, para que sejam observados durante a atuação, muitas vezes por eles mesmos e algumas vezes por consultores externos, que analisam os comportamentos e decisões tomados durante o processo, para fornecer insights sobre as diferenças de atuação sobre um único objetivo.

Desta forma, criou-se um ambiente entre as lideranças, que puderam observar a diversidade encontrada ao traçarem o mesmo objetivo comum no ambiente empresarial. A tarefa deixa evidente que reconhecer as diferenças comportamentais favorece à tomada de decisões, além de auxiliar na solução de possíveis conflitos, corroborando a possibilidade de alcançar harmonia entre estes na condução de suas atividades de gestão e assim resultando em tramitar a visão da organização de forma coordenada e padronizada entre os membros.

4.2.2 Plano de Sucessão baseado em *nine-box*

Determinar um plano de sucessão, ajuda a organização a reter talentos, aumentar o engajamento, diversificar a disponibilidade de potenciais líderes e reduzir riscos com relação as posições chave, tanto na liderança quanto nas operações. (Warfield, 2020).

Um plano de sucessão, baseado no grid *nine-box* já anteriormente abordado na literatura por Day (2007) da *Society for Human Resources Management* (SHRM) foi iniciado.

Este plano, avalia principalmente o potencial dos colaboradores entre, alto e baixo potencial, e com relação ao desempenho, entre abaixo e excelente desempenho, com objetivo de mapear, identificar e desenvolver uma estrutura clara e objetiva acerca das posições ocupadas e estabelecer, “como” e “quando” os colaboradores estariam aptos a ocupar novas posições.

Desta forma, ao implementar o grid *nine-box*, a organização obteve um panorama detalhado, que revelou desde a capacidade das áreas em estabelecer novas lideranças, superar desafios de mudanças, estabelecer custos até propor treinamentos e planos de desenvolvimento que pudessem capacitar os potenciais talentos, de modo que pudessem estar aptos a ocupar posições tanto laterais quanto verticais dentro da organização.

4.2.3 Objetivos S.M.A.R.T

Uma ferramenta útil para o estabelecimento de objetivos, embora existam diversas outras maneiras existentes, foi posta em prática por meio da implementação dos S.M.A.R.T.-*objectives*. S.M.A.R.T. é o acrônimo em inglês de *Specific* (Específicos), *Measurable* (Mensuráveis), *Attainable* (Alcançáveis), *Realistic* (Realísticos) and *Timely* (Temporais). Paiva (2016) aborda em sua pesquisa, as principais características acerca de cada componente desta ferramenta, que busca estabelecer de forma organizada a definição de metas e objetivos para as pessoas na organização, funcionando como um *check-list*, possibilitando que cada objetivo seja verificado sobre aspectos quantitativos. Na tabela 2 são sumarizadas as características de cada etapa e a forma de como devem ser estabelecidos os objetivos.

Tabela 2 – Os objetivos S.M.A.R.T. devem ser:

Abreviação	Significado	Descrição
S	<i>Specific</i> Específico	O mais detalhado possível de forma concreta e direta (O que se busca?). Sem espaço para interpretações duvidosas.
M	<i>Measurable</i> Mensurável	Deve haver uma medida clara para saber se está se alcançando. Qualquer objetivo que não tenha uma medida clara, permite a manipulação. (Quantificar ou ao menos criar uma medida de progresso).
A	<i>Attainable</i> Alcançável	Os objetivos precisam ser desafiadores, no entanto alcançáveis para não causar frustração e desânimo.
R	<i>Realistic</i> Realista	Precisam ser realistas, inclusive do ponto de vista de recursos e meios disponíveis. Estabelecer objetivos que não estejam alinhados a visão da organização, dificilmente serão entregues resultando em falta de sincronia e desmotivação.
T	<i>Timely</i> Temporal	Os objetivos precisam estabelecer um período adequado de tempo. Não pode ser muito curto que impossibilite a entrega, nem muito longo que cause dispersão da iniciativa. Deve-se estabelecer quando devem ser entregues e monitorados

Fonte: Adaptado da pesquisa e Paiva, (2016).

Conforme citado na pesquisa de Paiva (2016), este método foi delineado inicialmente por Peter Drucker na década de 50, onde sugeriu que os objetivos deveriam ser decididos em conjunto com os colaboradores, ao invés de impostos pelos gestores. Desta forma, ao reunir-se para alinhar os objetivos, haveria maior clareza tanto quanto aos objetivos a serem alcançados, quanto acerca da forma que a gestão espera que sejam traçados os caminhos, métodos, recursos e tempo para entrega, resultando em maior apoio e mutualidade.

A organização ao estabelecer a política de criação de objetivos SMART, pode criar um ambiente de interação em liderança e liderado, de modo que fossem alcançados melhores resultados e que o estabelecimento destes objetivos fossem conduzidos de comum acordo entre estes, tendo uma maior adesão e comprometimento a causa e reduzindo os riscos de entrega e desmotivação por estabelecimento de objetivos não entregáveis.

4.2.4 *Feedback* contínuo

Castro (2018) cita a questão árdua de se avaliar, um ano inteiro, de forma consistente, o desempenho de um colaborador. Um *feedback* que não possui acompanhamento contínuo e devolutiva oportuna, pode perder dados e fatores importantes que poderiam ser úteis ao desenvolvimento das pessoas. A autora ainda relaciona, dentre outros, os principais atributos do *feedback* contínuo:

- **Clareza:** Quando tratados frequentemente, tornam-se mais claros, fluídos, definidos e redefinidos de forma constante, conforme a natureza ou necessidade do negócio.
- **Contínuo:** O *feedback* frequente e contínuo, dispensa a formalidade excessiva e reduz a tensão pré-*feedback*.
- **Consistência:** Proporciona mais foco nas metas como time.
- **Oportunidade:** O *feedback* à medida que é fornecido oportunamente, elimina lapsos de memória ocorridos pela distância temporal.
- **Estruturação:** Permite o implemento de outras fontes de informação não estruturadas para a complementação do *feedback*.

Dadas considerações, a organização focada na visão mencionada no capítulo anterior, buscou estabelecer critérios e períodos específicos para criação de um conceito de *feedback* contínuo entre líderes e liderados. Uma ferramenta disponível na organização foi utilizada para comunicar os períodos de estabelecimento de objetivos, e *check-in* mensais foram determinados.

Desta forma, foi possível realizar o treinamento da liderança na prática do *feedback* contínuo, de maneira com que esta prática pudesse se tornar um hábito, contribuindo para identificação oportuna e construção de *feedback* estruturado com consistência, engajando líderes e liderados. A tabela 3, demonstra o índice de *turnover* da organização no período analisado por número de colaboradores.

Tabela 3 – Rotatividade de pessoas

Período	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inicial	6	8	7	8	7	10	8	9	7	8	8	8
Desligamentos	-2	-5	-3	-5	-1	-4	-1	-3	-1	-1	0	0
Admissões	2	-1	1	-1	3	-2	1	-2	1	0	0	0
Final	8	7	8	7	10	8	9	7	8	8	8	8
<i>Turnover</i>	28,6%	66,7%	40,0%	66,7%	11,8%	44,4%	11,8%	37,5%	13,3%	12,5%	0,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em complemento ao índice de rotatividade, o estudo buscou analisar o tempo médio de permanência do colaborador na organização, no período em que este completava o quadro de empregados, observando quanto tempo este possui ao final de cada período analisado. No Gráfico 2 é apresentada a evolução do tempo médio de permanência dos colaboradores do departamento contábil-fiscal nos últimos 11 anos na organização. Este indicador é calculado, pela média do tempo no cargo em cada ano, e posteriormente resultando na média geral da área.

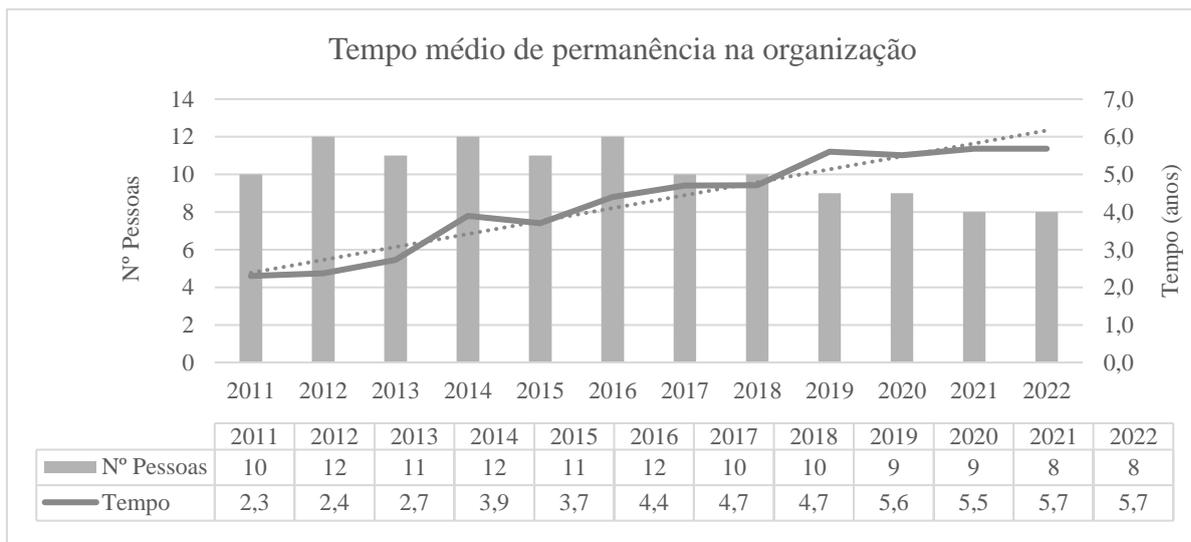


Gráfico 2: Tempo médio de permanência na organização

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que o tempo médio de permanência na organização evoluiu positivamente, apresentando comparativamente um crescimento entre, a média de 2,3 anos em 2011 entre 10 colaboradores, para aproximadamente 5,7 anos em 2022 para oito colaboradores, que representa uma taxa melhora de 147%.

Ao desenvolver um *pool* de talentos, as empresas podem assegurar continuidade e estabilidade. (Warfield, 2020). Neste contexto, a organização tem intensificado os processos de *feedback* de forma aberta e anônima, tarefas e processos de modo que fosse possível captar os principais fatores que influenciavam e aumentavam o desejo dos colaboradores em permanecer na empresa com objetivo de melhorar a experiência do colaborador na organização e contribuir para retenção de talentos. A seguir dentre outras, as ações realizadas pela organização e transpassadas por meio da liderança que contribuíram de forma direta ou indireta para melhoranos índices de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Dias (2007), a cultura influencia no comportamento, possuindo um papel de alto impacto, devido aos valores centrais serem intensivamente agregadores e amplamente partilhados.

Após o levantamento dos dados teóricos, observações dos pesquisadores e dados da empresa, nota-se que a cultura organizacional ao implementar ferramentas consistentes por meio do estabelecimento de uma visão clara e objetiva, ao conduzir de forma contínua o processo de adaptação desta visão por meio da liderança, influenciou positivamente na permanência dos colaboradores da área contábil-fiscal na organização.

A luz da literatura, diversos estudos buscam identificar as causas da rotatividade de funcionários. Os motivos que envolvem o *turnover* podem ser diversos, nos quais se exemplificam: a falta de adaptação com a função exercida; a discordância com as políticas da empresa; definição de objetivos claros, realistas e alcançáveis; falta de feedback; perspectiva claras de crescimento dentro da organização etc. Percebe-se que vários podem ser os motivos que envolvem a decisão de um colaborador em deixar a organização.

No entanto tão importante quanto saber as causas dos desligamentos, é entender quais ações efetivas podem ser realizadas para evitar não somente os custos financeiros como custos com rescisões, recolocação e treinamentos, mas também custos de capital intelectual, este último tido como a experiência que os colaboradores levam consigo quando decidem deixar a organização. Neste ponto, a pesquisa centrou-se em analisar e explicitar as ações

realizadas por meio da cultura organizacional ao estabelecer uma visão clara e replicá-la através da liderança, contribuíram para redução no índice de *turnover* na organização estudada.

Ressalta-se que as diversas organizações, precisam gerenciar equipes frequentemente para que estas, sejam capazes de se adaptar as transformações nos diferentes ambientes, de modo que não haja um desequilíbrio ao haver um elevado índice de demissão voluntários ou involuntários.

As observações tidas no contexto vivenciado, permitiram concluir que este estudo traz contribuições para a prática organizacional, tornando evidente que, para as organizações que estabelecerem critérios de avaliação, mensuração e acompanhamento destas, tanto no nível de líderes como dos seus liderados, contribuem para permanência de uma força de trabalho estável, por meio de clareza no transpasse da visão e pela promoção do bem-estar no trabalho aos seus colaboradores. Ademais, as organizações precisam buscar artifícios para que seus colaboradores mantenham nas organizações satisfeitos, envolvidos e comprometidos com o propósito da organização, ou seja, elas devem se preocupar em tornar o ambiente empresarial estimulante e com perspectivas que motivam a permanência na organização, identificando e qualificando por meio de ferramentas de gestão.

Na percepção geral, o líder compete cada vez mais com o papel de condução da visão da cultura dentro da organização. Este papel corresponde, além de outros aspectos, a construção de espaços que fomentem a iniciativa, facilitação de discussões e estabelecimento de objetivos que corroborem aos objetivos principais da organização. Os líderes, por meio de suas competências e com uso de ferramentas de gestão, buscam estimular os colaboradores a serem criativos e inovadores nos seus processos, cujo incentivo da organização é primordial para esse engajamento.

Desta forma, percebe-se o alcance do objetivo do trabalho através do confronto entre os conceitos abordados pela literatura, no qual foram verificados os aspectos contributivos gerados pela utilização de ferramentas de mensuração, avaliação e monitoramento, implementadas a partir de uma visão clara e objetiva pela cultura organizacional através da liderança, e que contribuíram para melhoria nos índices de rotatividade fomentando assim o bem-estar e a permanência dos colaboradores na organização. Não obstante, o referencial teórico subsidiou a pesquisa com conceitos de cultura organizacional, tipos e estilos de liderança a luz das observações tidas na organização, permitindo a identificação e a correlação entre eles. Por fim, sugere-se futuras investigações que busquem cobrir aspectos e variáveis como por exemplo, a influenciado grau de liberdade na atuação da gestão, absenteísmo, jornada flexível entre outros que podem somados a esta pesquisa identificar fatores antecedentes ou consequentes que podem influenciar na decisão de permanência ou saída das organizações.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C. & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Araújo, L. C. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.6, n.2, p.199-218.
- Barreto, L. M. T. da Silva, Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de*

Administração, 48(1), 34-52.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. 1-9. California: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *Am. Psychol.* 52(2):130-139.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.88, n.2, p.207-218.
- Bergamini, C. W. (2011). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. Handbook of organization studies. London: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldas, F. D. O. (2020). *Incidência do turnover: um estudo em escritórios de contabilidade nomunicípio de Cruz das Almas-BA*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Maria Milza. Bahia, Brasil.
- Casanova, A. S. (2008). *Estudo sobre a satisfação dos clientes internos do escritório de Porto Alegre da Price Waterhouse Coopers*. (Trabalho de Conclusão de Curso). UFRGS.
- Castro, I. G. (2018). *A importância do feedback contínuo como ferramenta no gerenciamento de equipes*. (Monografia MBA). Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, Brasil.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional. A Dinâmica do sucesso nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Elsevier.
- Day, D. V. (2007). Developing leadership talent: A guide to succession planning and leadership development: Guidelines for effective talent management. *Research Collection*. Lee KongChian School of Business.
- Dias, R. (2007). *Cultura organizacional*. Campinas, São Paulo - SP: Alínea.
- Ferreira, V. C. P., Cardoso, A. S. R, Correa, C. J., França, C. F. (2015). *Modelos de gestão*. São Paulo: Editora FGV.
- Hatter, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.73, n.4, p.695-702.
- Heifetz, R. (1994). Leadership without easy answers. *The Belknap Press of Harvard University*. Cambridge, Massachusetts.
- Kotter J. (1990). *The general manager*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press: Boston
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (3a ed.). São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, J. S. (2011). *A influência dos líderes no processo de mudança organizacional*:

- um estudo de caso.* (Tese de Mestrado). ISCTEC Business School. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Masood, S. A.; Dani, S.S.; Burns, N. D. & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949.
- Melo, R. S., & Silva, A. F. (2019). A diferença entre contadores contratados pela organização e contadores terceirizados. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, 8(3).
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practices*. (3a ed.). London: Sage Publications.
- Paiva, E. D. C. (2016). A utilização do método Smart para redefinir os objetivos estratégicos da liderança: Um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística. (Monografia Pós-graduação). Universidade de Taubaté, São Paulo, Brasil.
- Richardson, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (8ª Ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.47, n.1, p.70-91.
- Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. (2015). Transactional or transformational leadership: which works best for now? *International Journal of Industrial Management*, 2289, 9286.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Teston, S. F., Krombauer, C. A., Cazella, C. F., Brustolim, K. S. & Pavan, D. (2016). A rotatividade em supermercados na perspectiva dos funcionários. *Economia & Região*, v.4,n.2, p.109-125.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31, 443-466.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de Pessoas* (3.ª ed.). São Paulo: Ed. Atlas.
- Warfield, F. R. T. (2020). Smooth Transitions: An Examination of Succession Planning and Leadership Continuity among Directors and Associate Directors of the Potomac Conference Corporation of Seventh-day Adventists. (Doctor of Ministry). Faculty of Liberty University School of Divinity. Lynchburg, Virginia, Estados Unidos.
- Wright, P. L. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas
- Yıldırım, N. & Birinci, S. (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75,71-82.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4ª ed). New Jersey: Prentice Hall.