

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
*CAMPUS CHAPECÓ*  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRESSA OLIVEIRA DOS SANTOS**

**OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA CIDADE DE PORTO ALEGRE - RS**

**CHAPECÓ**

**2023**

**ANDRESSA OLIVEIRA DOS SANTOS**

**OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA CIDADE DE PORTO ALEGRE - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *campus* Chapecó, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2023**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Santos, Andressa Oliveira dos  
OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A  
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE PORTO ALEGRE - RS /  
Andressa Oliveira dos Santos. -- 2023.  
73 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani  
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Aprendizagem. 2. Desenvolvimento. 3. Intenção de  
Rotatividade. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani,  
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.  
Título.

## ANDRESSA OLIVEIRA DOS SANTOS

### OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 24 de Fevereiro de 2023.

#### BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente  
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA  
Data: 28/02/2023 19:03:17-0300  
CPF: \*\*\*.360.709-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**  
Doutora - UFFS  
Orientadora



Documento assinado digitalmente  
EDIVANDRO LUIZ TECCHIO  
Data: 01/03/2023 08:59:42-0300  
CPF: \*\*\*.224.919-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**EDIVANDRO LUIZ TECCHIO**  
Doutor - UFFS  
Avaliador



Documento assinado digitalmente  
GRAZIELA SIMONE TONIN  
Data: 28/02/2023 19:10:20-0300  
CPF: \*\*\*.011.900-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**GRAZIELA SIMONE TONIN**  
Doutora - UFFS  
Avaliadora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a mim mesma pela dedicação e força durante os anos da graduação.

Aos professores da Universidade Federal da Fronteira Sul que me apoiaram em meu desenvolvimento durante essa jornada.

Ao meu companheiro da vida Leonardo, que me apoiou nos meus altos e baixos e que muitas vezes me deu colo e motivação para continuar.

Aos meus colegas de curso, em especial à Jeanne Flores, Isabela Pim, Sara Letícia e Nathália Carvalho, que foram essenciais em toda minha trajetória, como colegas e principalmente, como amigas.

Aos amigos, que por muitas vezes, compreenderam meus sumiços e permaneceram ao meu lado, com o mesmo apoio de sempre.

E por fim, agradeço aos participantes da presente pesquisa, por abrirem espaço para contribuir com o meio acadêmico e buscar aprimoramento nas práticas de gestão de pessoas.

*“Os momentos mais fortes de nossas vidas acontecem quando amarramos as pequenas luzinhas criadas pela coragem, pela compaixão e pelo vínculo, e as vemos brilhar na escuridão de nossas batalhas.” - Brene Brown*

## RESUMO

Para que as organizações obtenham um desempenho sustentável do seu capital humano, é importante garantir que as pessoas estejam capacitadas para a realização do trabalho. Desse modo, é fundamental o estudo sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para que se entenda a percepção das pessoas sobre o assunto, pois está diretamente ligada com o desenvolvimento da organização como um todo. As oportunidades de aprendizado e desenvolvimento abarcam ações formais e informais dentro do ambiente organizacional. Já a intenção de rotatividade, compreende o desejo do colaborador em sair ou permanecer na organização. Os fatores que ocasionam a intenção de sair ou permanecer da organização podem estar relacionados com a percepção do quanto o ambiente organizacional proporciona de estímulos de aprendizado contínuo a para execução das tarefas e crescimento profissional. Este estudo de caso tem como objetivo geral compreender a relação das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na intenção de rotatividade dos colaboradores da Cíngulo, uma empresa de tecnologia da cidade de Porto Alegre-RS. Para alcançá-lo, realizou-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, sendo bibliográfica e estudo de caso, onde a coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada para gestores e gestão de pessoas e aplicação de questionário para os colaboradores da unidade de estudo, o qual contém as ferramentas EPOA, EIR e EICPO, como forma de medir as percepções sobre oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e intenção de rotatividade, respectivamente. Os resultados indicam que as oportunidades de aprendizado são perceptíveis para os colaboradores, mas ainda requerem maior estruturação, impactando na perspectiva de aprendizagem contínua para os mesmos e na motivação em buscar o autodesenvolvimento. As intenções de rotatividade ficam entre baixa e média, evidenciando possibilidade de otimização no suporte maior no desenvolvimento. As sugestões para favorecer a intenção de permanecer giram em torno de maiores subsídios para capacitações, *feedbacks* recorrentes e estruturados, gestão do conhecimento otimizada, estímulo a trocas de conhecimento entre pares, avaliação de desempenho e acompanhamento das intenções comportamentais dos colaboradores, sendo a realização de todas essas ações sugeridas em formato recorrente.

**Palavras-chave:** Aprendizagem. Desenvolvimento. Intenção de Rotatividade.

## ABSTRACT

For organizations to obtain sustainable performance from their human capital, it is important to ensure that people are equipped to do their work. Thus, it is essential to study the learning and development opportunities so as to understand people's perception on the matter, as it is directly linked to the organization development as a whole. Learning and development opportunities encompass both formal and informal actions within the organizational environment. On the other hand, the intention to rotate refers to the employee's desire to either leave or remain in the organization. The factors that cause the intention to leave or remain in the organization may be related to the perception of how much the organizational environment provides continuous learning stimuli for task execution and professional growth. This case study aims to understand the relationship between learning and development opportunities and the intention to rotate among employees of Cíngulo, a technology company in Porto Alegre city (RS). To achieve that, an applied research was carried out with a qualitative and quantitative, descriptive, bibliographical and case study approach, where the data was collected through a semi-structured interview for managers and human resource management and the application of a questionnaire for employees of the study unit, which contains the EPOA, EIR, and EICPO tools to measure perceptions of learning and development opportunities and intention to rotate, respectively. The results indicate that learning opportunities are perceived by employees, but still require more structure, impacting the perspective of continuous learning and motivation to seek self-development. The intention to rotate is between low and medium, indicating the possibility of optimizing greater support for development. Suggestions to favor the intention to remain revolve around providing more subsidies for training, recurring and structured feedbacks, optimized knowledge management, stimulation of knowledge sharing among peers, performance evaluation and monitoring of employees' behavioral intentions, with all of these suggested actions being recurrent in format.

**Keywords:** Learning; Development; Turnover Intent

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa .....	31
Quadro 2 - Média geral para a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações .....	42
Quadro 3 - Resultados a respeito da intenção de rotatividade.....	45
Quadro 4 - Apuração de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização .....	46
Quadro 5 - Resumo das propostas de melhoria .....	48

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2 DESENVOLVIMENTO E APRENDIZADO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.4 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2 UNIDADE CASO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	37
4.1 A CÍNGULO.....	37
4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	38
4.3 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE SOB ÓTICA DOS GESTORES E GESTÃO DE PESSOAS.....	40
4.4 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE SOB ÓTICA DOS COLABORADORES.....	44
4.4.1 Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento.....	44
4.4.2 Intenção de Sair e Permanecer.....	46
4.5 AS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO COMO ALIADA À INTENÇÃO DE PERMANECER.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS.....	62

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista as constantes mudanças quando se fala no contexto organizacional e nas pessoas que vivenciam esse meio, as organizações necessitam buscar cada vez mais o aprimoramento das suas estratégias de gestão dos recursos humanos. Segundo Chiavenato (1999, p.4) “[...] as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas”. As mudanças atuais vêm em contraponto aos formatos de gestão de pessoas tradicionais, dando enfoque para a redistribuição de níveis hierárquicos e maior flexibilidade para gestores e funcionários (SILVA, 2003).

Esse movimento de fortalecimento da valorização humana nas organizações surge no início do século XX através da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo (1890-1949). A partir de experimentos, constatou-se a influência de aspectos motivacionais e de comunicação nas relações pessoais no ambiente de trabalho (GIL, 2008).

Hofmeister (2009) destaca que o processo de trabalho adquire ao longo dos anos novas definições. As relações de trabalho deixam de ser duradouras como eram antigamente e as organizações necessitam manter a competitividade, estando atentas às novas tendências de gestão de pessoas. O mercado tornou-se acirrado e exigente e os profissionais atuantes nas organizações necessitam de produtividade alta, melhoria contínua e alta qualificação.

O que antes se tratava de uma perspectiva em que o funcionário era o responsável por se desenvolver, agora passa para um plano onde a organização tem papel fundamental no apoio, orientação e desenvolvimento dos indivíduos que nela trabalham (TOLFO, 2022). Essas alterações no padrão de valorização sociocultural geram grandes mudanças na relação das pessoas com o trabalho (DUTRA, 2009). “As pessoas estão cada vez mais conscientes de si mesmas e por consequência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2009, p.16). Os profissionais “[...] precisam reciclar-se periodicamente para manter seus conhecimentos atualizados e desenvolver novas habilidades” (HOFMEISTER, 2009, p.12).

A exigência pela qualificação dos profissionais em todos os postos de trabalho vem sendo acelerada à medida que a tecnologia também avança (SIQUEIRA, 2014). A criação de um sistema contínuo de aprendizagem se consolida ainda mais como uma resposta ao que o meio externo traz como um avanço para as organizações (DUTRA, 2009)

Como parte da estratégia competitiva, as organizações passaram a adotar práticas de treinamento e desenvolvimento. As oportunidades de aprendizado, viabilizadas através do

treinamento, vem ao encontro da necessidade em desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, impactando diretamente na lucratividade geral da empresa. (SNELL; BOHLANDER, 2015).

A fim de auxiliar nos impactos da estratégia organizacional, é fundamental que a gestão de pessoas seja feita de maneira adequada, sendo possível obter o comprometimento dos profissionais. Esse alinhamento se torna plausível à medida que a organização se empodera do entendimento das dificuldades, anseios e necessidades das pessoas (BASSANI, 2014).

Diante disso, a rotatividade de profissionais na organização (*turnover*), pode ser uma consequência dessas necessidades dos profissionais no mercado. Chiavenato (2014) define a rotatividade como número de contratações e demissões em uma empresa. Segundo Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) o envolvimento organizacional e o desenvolvimento de carreira, dentre outros aspectos, estão dentro dos fatores psicológicos que podem estimular a rotatividade por parte dos profissionais. “As pessoas demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência.” (DUTRA, 2009, p.16).

A rotatividade de pessoal não é apenas uma causa, mas sim, o efeito e consequências de alguns fenômenos internos e externos que condicionam atitudes e comportamentos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

A organização que é objeto deste estudo, se trata de uma pequena empresa do ramo de tecnologia sediada na cidade de Porto Alegre, que fomenta a saúde psicológica através de aplicativos de terapia *on-line*. Por ser uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado, as práticas de gestão de pessoas ainda estão sendo consolidadas. Ainda não existem políticas formais de treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoas, apesar de não haver um número expressivo de demissões. Portanto, o estudo visa o entendimento da relação entre o fomento de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento com o número de demissão de colaboradores.

Dessa forma, o presente trabalho busca compreender **qual a relação das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento com a intenção de rotatividade dos profissionais que atuam na Cíngulo?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a relação das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na

intenção de rotatividade dos colaboradores da Cíngulo, uma empresa de tecnologia da cidade de Porto Alegre-RS.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear práticas que estimulam o aprendizado e desenvolvimento que a Cíngulo proporciona para os profissionais;
- b) Compreender a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento promovidas internamente;
- c) Entender os níveis das intenções de rotatividade dos colaboradores da Cíngulo;
- d) Propor ações que auxiliem no processo de aprendizado e desenvolvimento para a equipe, favorecendo a intenção de permanecer.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de pessoas nas organizações é uma questão que ganha força à medida que o mercado se torna mais exigente. Dutra (2002) expõe o cenário de necessidade por parte dos profissionais em ter uma maior exigência de condições concretas para um desenvolvimento e ganho de competência contínuo. As organizações para serem bem-sucedidas, requerem pessoas ágeis, espertas, empreendedoras, que estejam dispostas a correr riscos e façam as coisas acontecer (CHIAVENATO, 2010).

Todavia, em pesquisa realizada por Mourão (2009), identificou-se que 42,3% das organizações no Brasil investem em treinamento. Apesar da grande maioria dos trabalhadores atuarem em pequenas e médias empresas, são as organizações de grande porte, com mais de 100 funcionários, que mais oferecem oportunidades de qualificação aos colaboradores.

As pessoas nas organizações, independentemente do porte, são as agentes do conhecimento (STANKOSKY, 2005) e possuem competências (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; FERNANDES; FLEURY, 2007). No momento em que as competências do colaborador não são adequadas para a realização da tarefa prevista, por falta dos conhecimentos necessários ou experiência (HALF, 1982), gera prejuízos no processo organizacional (THATCHER; LIU; STEPINA, 2003).

Logo, o desempenho da organização está relacionado à capacidade de reter competências, ou mais especificamente, à capacidade organizacional de reter pessoas (MCNALLY, 2001; STEIL et al., 2017). Chiavenato (2014) afirma que para manter e reter

talentos, é necessário um conjunto de cuidados especiais, como estilo de gestão, boas relações com funcionários, engajamento, saúde e segurança, bem como programas de desenvolvimento de carreira.

A perspectiva em relação às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento colaboram direta ou indiretamente na intenção de rotatividade (*turnover*). Mobley (1992, p.93) afirma que “[...] são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*”. O termo *turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se às admissões e os desligamentos de colaboradores, ocorridos de forma voluntária ou involuntária. Esse fator influencia diretamente a cadeia de processos e resultados da organização. (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o relatório de rotatividade disponibilizado pelo LinkedIn (2022), uma taxa de rotatividade é considerada boa quando está abaixo de 5%. A do setor de tecnologia gira, aproximadamente, em 15%, ou seja, três vezes mais alta. O indicador de rotatividade deve ser percebido, pois é um indício de que existem falhas no processo organizacional e de gestão de pessoas. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Além disso, as organizações de TI enfrentam problemas com a escassez de profissionais qualificados. Desse modo, “[...] a compreensão da taxa de rotatividade tornou-se um desafio para as organizações” (JOSEPH et al., 2007; *apud* BELLO, 2017, p.29), visto que os profissionais qualificados no meio de tecnologia têm maior facilidade para encontrar um novo trabalho (GHAPANCHI; AYBUKE, 2011; *apud* BELLO, 2017).

Portanto, há uma oportunidade das organizações se concentrarem em promover mais oportunidades de treinamento e desenvolvimento aos funcionários, pois além da melhoria na qualidade de vida, proporciona maior retenção e desempenho individual (KANTEN et al., 2015; *apud* BELLO, 2017).

O estudo se faz relevante para organização de médio porte escolhida, pois hoje não existe uma política estruturada para ofertar oportunidades de desenvolvimento, que facilite a capacitação e aprendizagem dos profissionais. Tendo em vista o crescimento do negócio e as rápidas mudanças no mercado de tecnologia, observou-se a oportunidade de aprimoramento nas práticas de gestão de pessoas, quando se fala em desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem como um diferencial competitivo.

A partir do entendimento a respeito da intenção de rotatividade das pessoas relacionado à capacidade de desenvolvimento, torna-se clara também a perspectiva de continuidade do profissional na empresa, gerando previsibilidade ao gerir de pessoas. Logo, o levantamento realizado ao longo da pesquisa pode ser utilizado como um diagnóstico para a Cíngulo,

tornando-se viável por não gerar custos.

Além disso, esse trabalho torna-se de grande relevância para a formação acadêmica da pesquisadora, facilitando a conexão dos conceitos estudados em sala de aula aplicados em um ambiente real.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo de caso subdivide-se em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é a introdução, onde apresenta-se a contextualização do tema a ser abordado, o problema de pesquisa, destacando o propósito da pesquisa e os objetivos; geral e específicos. Na sequência são apresentadas a justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde acontece a conceituação da gestão de pessoas, no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas nas organizações. Na sequência é abordado conceitos em volta do aprendizado nas organizações e, por último, a intenção de rotatividade.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa, situando sobre a classificação, as unidades da análise e os sujeitos da pesquisa. Posteriormente, destaca-se a técnica de coleta de dados, o método de análise dos dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados.

Por fim, esta pesquisa se encerra no quinto capítulo, onde são expostas as considerações finais deste trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados cinco assuntos pertinentes à temática do estudo de caso, sendo eles: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento e Aprendizagem das Pessoas nas Organizações e Intenção de Rotatividade.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No âmbito organizacional, as pessoas podem ser vistas, segundo Chiavenato (1999) como recursos produtivos passivos que necessitam, como todos os outros, de planejamento, organização, direção e controle. Por outro lado, também podem ser vistos como parceiros, os quais detêm conhecimento, habilidade e poder racional de decisão. Para ele, as organizações que obtiveram sucesso ao longo dos anos, foram as que tiveram um olhar de parceria para as pessoas.

Existe uma pressão sofrida pelas empresas quando se fala no aprimoramento do aproveitamento e valorização das pessoas. Entre as principais mudanças estão: o trabalho flexível e com capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo, processos decisórios mais ágeis, contando com pessoas comprometidas, de postura autônoma e empreendedora, pessoas atualizadas nas tendências de mercado e por fim, times articulados entre si e com processo contínuo de aprimoramento (DUTRA, 2009).

Com o passar dos anos, a fim de se adaptar ao cenário de constantes mudanças, a gestão de pessoas ganha espaço, pois para Snell e Bohlander (2015, p.7), “[...] capital humano nas organizações é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam os trabalhos, produtos ou tecnologias”, como era feito nos modelos mais arcaicos.

Dado isto, a terminologia passa de “administração de recursos humanos” para “gestão de pessoas”, tendo em vista que o indivíduo não faz parte do patrimônio da organização, mas é um parceiro de alavancagem do negócio (GIL, 2008).

Chiavenato (1999, p.9) conceitua a gestão de pessoas como “[...] a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alavancar os objetivos organizacionais e individuais”. O autor ainda defende que como parte dos objetivos da gestão de pessoas, estão inclusos o aumento da competitividade da organização, promover a capacitação e o treinamento dos profissionais, aumentar a satisfação das pessoas, manter a qualidade de vida no trabalho, administrar mudanças, manter políticas e cultura organizacional.

Por outro lado, Dutra (2009, p.17) caracteriza a gestão de pessoas como “[...] um

conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. Esse conceito se baseia em uma série de premissas para a inovação da gestão de pessoas, que segundo o autor são: o desenvolvimento da organização atrelado diretamente à capacidade de desenvolvimento das pessoas, estratégia integrada entre organização e colaborador, visão clara sobre a contribuição de cada indivíduo e abrangência de toda e qualquer pessoa que possui interação com a empresa.

Snell e Bohlander (2015, p.7) se referem à gestão de pessoas ainda como gestão de recursos humanos e a define como um mix de processos e responsabilidades:

[...] a gestão de recursos humanos envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos, de forma que a estratégia organizacional possa ser implementada, com sucesso, com a finalidade de vencer a competição. Esse processo requer a identificação, o recrutamento e a seleção das pessoas certas para os postos de trabalho, além de treinar, motivar e avaliar essas pessoas, desenvolver políticas de remuneração competitivas para retê-las e prepará-las para liderar a organização no futuro.

A gestão de pessoas passa de um papel mais tecnicista para um papel focado no indivíduo e seu desenvolvimento na organização. Dessa forma, engloba potenciais, necessidades e expectativas das pessoas e toma um âmbito em que o colaborador também é um cliente da organização, porém interno. Esse ponto de vista que vem se consolidando, exige da gestão de pessoas papéis mais focados no desenvolvimento e capacitação de cada um dos indivíduos que formam a equipe de trabalho. (GIRARDI, 2008).

Girardi (2008, p.37) ainda complementa: “[...] as pessoas dependem das organizações em que trabalham para atingir os seus objetivos individuais e as organizações necessitam das pessoas para também alcançar seus objetivos e cumprir suas missões.”. Esse ponto levantado pelo autor, ainda em 2008, já torna explícito o foco da gestão de pessoas como a raiz do desenvolvimento humano nas organizações.

Leone (2007, p.165), define o novo papel estratégico da gestão de pessoas como “um conjunto de práticas ou missão, políticas e processos da gestão, característicos das organizações nesta era da competitividade”.

Todavia, nos dias atuais, a gestão de pessoas vem sendo descentralizada de apenas um setor, visto que é de responsabilidade dos gestores e líderes estimularem suas equipes em seu desenvolvimento. Os líderes são pressionados a assumirem tais papéis e capilarizar a gestão de pessoas em todos os braços da organização (FREIRE et al., 2016).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO E APRENDIZADO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

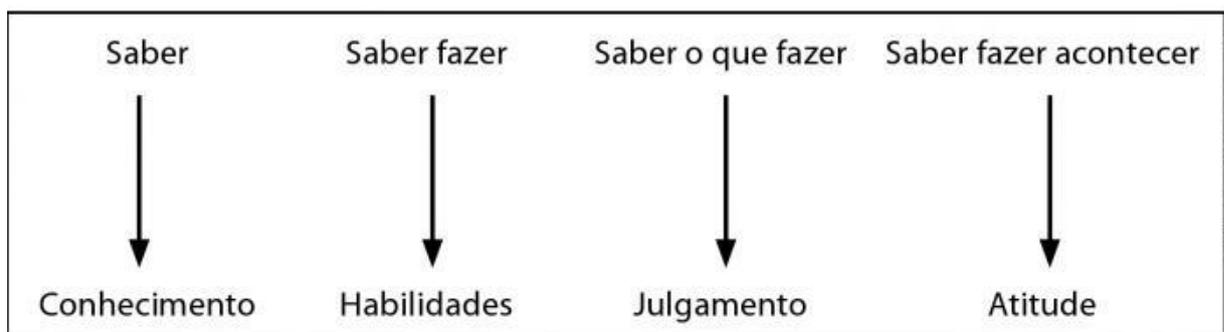
É possível falar sobre o desenvolvimento de pessoas nas organizações à medida que se entende a respeito da evolução do potencial humano no trabalho. Eboli (2002) aponta que o ponto de partida principal desse contexto se deve à passagem da administração taylorista e fordista para um modelo mais flexível, onde o ambiente corporativo passou a necessitar de respostas mais ágeis a fim de manter a sobrevivência da organização. Conseqüentemente, a exigência sobre perfis de pessoas que olham para seu autodesenvolvimento passou a ser cada vez maior.

O cenário atual atribui grande importância à aquisição, à manutenção e à transferência de conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.244).

O processo de desenvolvimento de pessoas está atrelado às pessoas e não aos processos (MARRAS, 2007, p.168). Em adição, o autor faz relação com a teoria de McGregor (1980) onde “[...] pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades”. Compreendendo por outro ponto de vista, “antes o processo era focado no indivíduo, cargo, tarefa; agora, o foco está no desenvolvimento das competências profissionais” (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017, p.412).

O desenvolvimento humano está baseado no desenvolvimento de novas competências, no treinamento e na educação contínua (HOFMEISTER, 2009, p.30-31). Nessa mesma linha, a autora ainda traz que o desenvolvimento se apoia-se em quatro pilares principais, baseados nas competências, conforme Figura 1:

**Figura 1 - Pessoas com Talentos**



Fonte: CHIAVENATO (*apud* HOFMEISTER, 1999, p.152).

Em adição à Hofmeister, temos que: “[...] para implementar esse novo perfil é preciso

que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental.” (EBOLI, p.189). O conhecimento técnico é quando o indivíduo sabe desempenhar determinada função. A habilidade envolve a utilização do conhecimento adquirido, enquanto as atitudes é o que faz com que o indivíduo exercite seu conhecimento e habilidades (LEME, 2006).

O conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes usam a taxonomia CHA, “[...] um instrumento para formular e mensurar objetivos de treinamento, desenvolvimento e educação” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.245).

Os trabalhadores não ditam mais suas necessidades de capacitação em listas, ou mesmo solicitam suas capacitações conforme sentem que precisam através de checklists, pois a organização através do Perfil de Competências Profissionais traçado é quem direciona a capacitação dos trabalhadores (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017, p.413).

Dentro desse parâmetro de desenvolvimento profissional nas organizações, Eboli (2002) traz um foco às práticas de treinamento e desenvolvimento, que segundo a autora, estimulam a atuação dos profissionais, tanto da parte de quem aplica, quanto da parte de quem recebe a capacitação de maneira contínua e não mais pontual como nos primórdios, em modelos tradicionais.

A principal razão de as empresas treinarem novos funcionários é levar seu CHA ao nível exigido para um treinamento satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidade de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores. (SNELL; BOHLANDER, 2015, p.250).

Além disso, Chiavenato (2010) expõe três vieses dos processos de desenvolvimento: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. O treinamento e desenvolvimento é focado no nível individual. O desenvolvimento organizacional é mais abrangente e se refere a como as organizações aprendem com a mudança e inovação.

Capacitar pessoas é uma maneira de produzir mais e mais rápido, além de se antecipar às mudanças e exigências do mercado. Investir na gestão do conhecimento, é uma forma de estimular o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e a competitividade da organização de forma correlacionada (EBOLI, 2002). A gestão do conhecimento, por sua vez, se configura na “[...] capacidade de uma organização para criar/adquirir conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo aos seus processos, produtos e serviços” (SIQUEIRA, 2014; *apud* CARDOSO, 2006, p.193).

A propósito, Marras (2007) complementa que o desenvolvimento de pessoas, além de

treinamentos e capacitações, é uma prática que requer organização e planos a médio e longo prazo, com metas focadas no avanço profissional, acompanhando a evolução do indivíduo e o recompensando a cada fator de sucesso alcançado. Sendo assim, estimula-se, de acordo com o autor, o desenvolvimento e a motivação do profissional em continuar sua jornada de melhoria.

As pessoas possuem uma capacidade incrível de aprender e se desenvolver (...). Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos” (CHIAVENATO, 2010, p.362).

Se a mudança no indivíduo ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição, pode ser dito que ocorreu uma “transferência” de aprendizagem” (ANDRADE; ABBAD, 2014, p.246), ou seja, o indivíduo aprendeu e se desenvolveu naquele determinado aspecto.

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.244). Sem a aprendizagem e desenvolvimento, “[...] as experiências das pessoas, qualquer que fosse sua natureza, não teriam valor para apoiar seus futuros atos” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.244).

Conforme Wenger (1998), é comum entender a aprendizagem como uma relação entre o mestre e o estudante. Porém, existe uma esfera mais ampla, baseada nas relações sociais, na jornada de trabalho, aprendizado com colegas, entre outros.

Dentro do conceito de aprendizagem, ainda se destacam a aprendizagem formal e a informal. A aprendizagem formal possui estrutura, a qual é promovida pela empresa. É baseada em educação contínua, treinamento e educação básica, cursos de especialização, mestrado profissional, seminários e workshops (DUTRA, 2001).

Para Abbad e Borges-Andrade (2014), em geral, a estrutura formal envolve atividades de treinamento e desenvolvimento que são aplicadas através de técnicas instrucionais, baseadas na identificação de necessidades de treinamento, planejamento e avaliação. O objetivo é a aquisição de novas competências para suprir necessidades do trabalho. O desenvolvimento e o aprendizado se transformam em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que podem ser medidos em termos de resultado e desempenho.

Como técnica que estimula o aprendizado de maneira planejada e sistemática, pode-se destacar palestras, workshops, debates, leituras programadas, sessões de brainstorming, seminários, etc. Assim, é possível estimular uma visão sistêmica a fim de transformar o atual

profissional em um agente cada vez mais atualizado e pronto para atender as necessidades do mercado. Esse fator, por sua vez, torna-se importante para o profissional e para a organização que investe nele (MARRAS, 2007).

Já a aprendizagem informal, segundo Conlon (2004), acontece quando existe necessidade de ajuda ou suporte entre pares, discussões em grupo com diferentes pontos de vista, criação de novos planos, alternativas, horizontes de pensamento ou então reflexões sobre processos já existentes. Esse formato surge “na integração de trabalho com rotinas diárias, alavancadas por fatores internos ou externos, não necessariamente conscientes” (MARISCK; VOLPE; *apud* FLACH; ANTONELLO, 2010, p.197), ou seja, sem necessidade de um processo pré-definido.

Conlon (2004) ainda enfatiza que a aprendizagem informal é fundamental para promover a expertise dos profissionais no trabalho e na vida pessoal.

É importante citar que no âmbito do aprendizado informal, muitas pessoas podem não perceber seu próprio aprendizado, pois muitas vezes, consiste na própria prática. A absorção do conhecimento não é uma atividade extra ou formal, está diluída na atividade fim. Nesse contexto, torna-se dificultosa a mensuração e percepção de resultados (WENGER, 1998).

Aprender e se desenvolver acontece na espontaneidade e em ambientes estruturados. Os dois tipos de aprendizagem, informal e formal, dependem de processos individuais de aprendizagem, mas também chamados de condições internas, que, para serem devidamente ativados, precisam de condições externas ou ambientais propícias (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.249).

Segundo Chiva e Alegre (2005), pode-se conceituar dois tipos de aprendizagem, dentro da formalidade ou informalidade: a aprendizagem cognitiva e a aprendizagem social. A aprendizagem cognitiva se baseia no processamento, interpretação e resposta às informações do ambiente interno ou externo da organização. Nesse modelo, identificam-se padrões e processos comuns aos diversos ambientes organizacionais, para a otimização da aprendizagem individual. Desse modo, “[...] não enfoca o processo cognitivo e o contexto em que o indivíduo ou grupo se insere.” (FLACH; ANTONELLO, 2010, p.196).

Já na aprendizagem social, dá-se enfoque às condições organizacionais que influenciam os indivíduos na criação e incentivam o compartilhamento. Além dos aspectos individuais, olha-se para o coletivo, a fim de compreender processos de criatividade, motivação, comunicação e inovação. Em suma, é a forma como os indivíduos atribuem sentido às experiências do ambiente de trabalho, visto que são seres sociais e que constroem de maneira coletiva tais significados (CHIVA; ALEGRE, 2005).

A percepção, a inteligência, a experiência, as necessidades e as motivações são os fatores chave para a aprendizagem individual. Quando associadas a um ambiente propício ao aprendizado, resultam em racionalidade, somada a características do indivíduo, que resultam, por sua vez, em mudanças cognitivas e comportamentais. Já a aprendizagem em grupo, tem como característica a racionalidade somada a um universo de percepções coletivas (FRANCO; FERREIRA, 2007).

A aprendizagem a nível individual pode ser positiva ou negativa. Se torna positiva quando “[...] os comportamentos aprendidos, por exemplo, durante eventos de treinamento e desenvolvimento, facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa de transferência [...]” ou “[...] negativa quando os comportamentos aprendidos interferem, dificultando o desempenho da tarefa de transferência.” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.244).

Senge (2010) expõe que é essencial que a organização proporcione o aprendizado em equipe para que a organização tenha capacidade de aprender de forma geral. Mas, o autor defende que só é possível o aprendizado organizacional através dos indivíduos capazes de aprender. Todavia, a capacidade de aprendizagem individual isolada não garante à organização o aprendizado organizacional.

As organizações que aprendem adotam configurações onde os seus membros expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (FRANCO; FERREIRA, 2007, p.172).

Para Silva e Miranda (2019) os gestores são tidos nas organizações como agentes da mudança, portanto, estão inclusos no que diz respeito à aprendizagem e desenvolvimento. São peças-chave no gerenciamento de processos e acompanhamento das melhorias de desempenho dos funcionários. Assim sendo, reduz-se os sentimentos de insegurança, estresse e resistência àquilo que é novo e exige necessidade de aprendizado.

Logo, as lideranças são responsáveis por acoplar estímulos e incentivos que motivem as pessoas a alcançar seus objetivos comuns, ou seja, agentes da formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (SENGE, 1996).

A aplicação de estratégias de aprendizado e desenvolvimento podem variar de acordo com a idade, sexo, escolaridade, carreira na organização, tempo de permanência, motivação para aprender, ambiente de trabalho, percepção de incentivo ao aprendizado, clima organizacional e valorização da inovação. Além disso, a gestão do aprendizado deve atuar na melhoria contínua das oportunidades que a empresa gera para aprender, relacionado à prática do conhecimento adquirido/transferido ao indivíduo. Em adição, ainda devem ser estimulados

a cooperação e o fomento à inovação a partir do aprendizado (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014, p.275).

Uma das ferramentas que auxilia na compreensão das competências de desenvolvimento e aprendizado humano nas organizações é a avaliação de desempenho. Marras (2007, p.173), define a avaliação de desempenho como “[...] um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em períodos e áreas específicas.”.

Do mesmo modo, Chiavenato (2010) define a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em suas atividades, metas, resultados, das competências e do seu potencial de desenvolvimento. Ela “[...] auxilia os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho.” (SNELL; BOHLANDER, 2015, p.298).

Comunicar resultados implica fornecer um *feedback*, componente fundamental da aprendizagem na construção reflexiva do conhecimento (AMANTE; OLIVEIRA, 2019, p.20). O *feedback* é um processo de orientação, acompanhamento e condução de algo já iniciado (MOREIRA, 2010).

Os métodos de avaliação de desempenho variam enormemente de organização para organização, ganhando um aspecto dinâmico (CHIAVENATO, 2010). Dentre os principais métodos temos: escalas gráficas, incidentes críticos, comparativos, *feedbacks*, entre outros (MARRAS, 2007).

Entretanto, com os avanços tecnológicos, existe também uma preocupação com as percepções sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Tais percepções podem afetar a motivação das pessoas para se capacitarem, seu vínculo com a instituição, satisfação com a ocupação, bem-estar na empresa e os resultados dos treinamentos em seu desempenho (SIQUEIRA, 2014).

Abbad e Borges-Andrade (2014) discorrem a respeito de que as práticas de treinamento e desenvolvimento englobam aspectos mais amplos, desde o conhecimento técnico para a execução do trabalho até o desenvolvimento voltado às atividades que o trabalhador realiza para se preparar para posições futuras.

Apesar de que a busca pela estruturação de áreas de treinamento e desenvolvimento se torna cada vez maior (BORGES-ANDRADE, 2002; *apud* SIQUEIRA, 2014). Siqueira (2014) afirma que nem todas as oportunidades resultam de treinamentos formais. Grande parte, resulta de suas interações informais realizadas no dia a dia de trabalho. Para Cavazotte et al. (2015, p.1562) o foco em aprendizagem não seria limitado apenas ao treinamento formal, mas também

incluiria mecanismos informais, como as trocas entre supervisores e equipes, e também estruturas que estimulam esforços progressivos e inovadores.

Nesse sentido, o conceito de oportunidades de aprendizagem refere-se tanto às práticas de treinamento e desenvolvimento, quanto ao suporte para a aprendizagem informal (SIQUEIRA, 2014, p.231).

Desse modo, Siqueira (2014) defende que identificar as percepções sobre as oportunidades de aprendizagem e criar estratégias para gerenciá-las são essenciais para a melhoria do desempenho, quanto na influência do comportamento organizacional, que abarca o comprometimento, cidadania, clima e satisfação no trabalho. Jawahar (2012; *apud* CAVAZOTTE et. al. 2015, p.1562) complementa com a ideia de “[...] a percepção de oportunidades de crescimento potencial nessas empresas seria maior, em decorrência dos investimentos e incentivos inerentes à cultura de aprendizagem contínua”.

Nesse sentido, Siqueira (2014) apresenta a Escala de Percepção das Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), a qual tem objetivo de verificar a percepção das oportunidades formais e informais que os colaboradores têm em suas respectivas empresas. Sendo assim, pode auxiliar no entendimento das necessidades de aprimoramento no campo de desenvolvimento e aprendizagem, ser útil na compreensão dos aspectos de satisfação e bem-estar no trabalho, bem como avaliar se estas percepções podem ou não influenciar na intenção de sair ou permanecer na organização.

## 2.4 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.4.1 Intenção de sair

A rotatividade de pessoas nas organizações se refere ao processo de movimentação de pessoas através de contratações e demissões, o que atualmente é definido como *turnover*. (SIQUEIRA, 2014), podendo ser por desejo do funcionário, bem como por desejo da organização (CHIAVENATO, 2014).

De acordo Siqueira (2014) o desligamento de pessoas das organizações traz repercussões malélicas à saúde da organização, através de custos tangíveis, como recrutamento, seleção, treinamento, mas também intangíveis, como a perda de conhecimento, quebra de vínculos, entre outros.

O modelo teórico do turnover é definido por Steers e Mowday (1981), visto que não existem modelos brasileiros. Os autores definem turnover como o comportamento do indivíduo

na saída da organização, mas segue etapas: “1ª) expectativas de trabalho e valores compartilhados com a organização; 2ª) respostas afetivas; 3ª) intenção de deixar a organização; 4ª) turnover” (STEERS; MOWDAY, 1981; *apud* POLIZZI FILHO, 2011, p.27). Sendo assim, este tópico visa aprofundar na intenção que precede a ação de turnover, predominante dentro do âmbito das intenções comportamentais, de acordo Ajzen et al. (1977; *apud* BELLO, 2017, p.47) “[...] considerada um antecedente imediato ao comportamento/ação de rotatividade.”.

De acordo com Bello (2017, p.49), a intenção de permanecer ou de sair da organização são considerados como dois dos principais preditores da ação de rotatividade.

A intenção de rotatividade, que se refere “[...] à probabilidade estimada (subjéitiva) própria dos indivíduos de que eles estão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo.” (MOWDAY; STEERS 1982; *apud* POLIZZI FILHO, 2011, p.28), é o preditor imediato do turnover (STEERS; MOWDAY, 1981; *apud* POLIZZI FILHO, 2011, p.28). Para Siqueira (2014), esse é um indicador que ganha importância nas pesquisas que dizem respeito ao comportamento organizacional, pois é eficaz para avaliar pensamentos, planos e vontades do indivíduo de deixar a organização que trabalha.

Bello (2017), em sua pesquisa distingue os conceitos de rotatividade e intenção de sair da organização. A intenção de sair “[...] envolve pensamentos do indivíduo sobre desistir do emprego, intenções em buscar outra oportunidade de trabalho e sua real intenção em sair da organização.” (WANG; YANG; WANG, 2012; *apud* BELLO, 2017, p. 51). A rotatividade e a intenção de sair (ou intenção de rotatividade) são construtos medidos separadamente, sendo a intenção de sair uma variável cognitiva que pode afetar imediatamente a rotatividade (CHANG, 1999; *apud* BELLO, 2017, p.51).

Ghapanchi e Aurum (2011) construíram uma taxonomia para a intenção de sair por parte dos colaboradores. O estudo tem foco em empresas de tecnologia da informação e após seleção e análise de 72 estudos, os autores classificam os principais fatores em 5 grupos. O primeiro deles engloba fatores individuais, como motivação e comportamento organizacional. O segundo confere fatores relacionados ao trabalho e diz respeito às atividades no trabalho, características, apoio social e dificuldades. O terceiro engloba fatores psicológicos, como satisfação no trabalho. O quarto são fatores organizacionais e a percepção do indivíduo sobre remuneração, benefícios e cultura. Por sua vez, o quinto trata são os fatores externos ao local de trabalho, como apoio da família e amigos, uma alternativa de trabalho e ameaça de obsolescência profissional.

O processo de decisão por sair da organização pode se conceber a partir de uma ação racional ou impulsiva, desencadeada por eventos sistêmicos que estão no controle da

organização ou por eventos inesperados. Também podem ocorrer eventos externos ligados ao mercado (BELLO, 2017). Para Manzoor e Naeem (2011; *apud* SIQUEIRA, 2014), os funcionários novatos que possuem melhores percepções sobre o suporte organizacional, tendem a ter menos intenção de sair, devido a um maior comprometimento com a organização.

Para Bassani (2014, p.22-23), o *turnover* é “[...] um problema de nível estratégico, onde os gestores têm papel fundamental nas práticas de gestão de pessoas.”. Siqueira (2014, p.210) complementa:

Assim, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigando as causas que podem levar ao seu aparecimento. É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações.

Para que a intenção de rotatividade seja medida, a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), desenvolvida e validada por diversos pesquisadores brasileiros (SIQUEIRA et. Al., 1997). Siqueira (2014) define que a EIR é uma medida unifatorial que pretende avaliar um grau que o indivíduo elabora planos sobre sua saída da organização, podendo ser aplicada individual ou coletivamente, em um local onde o respondente possa se concentrar, conforme apresentado no item 3.2 e disposta no Anexo E.

#### **4.1.2 Intenção de permanecer**

No campo das intenções comportamentais também se fala sobre a intenção de permanecer na organização (BELLO, 2017). Assim como a intenção de sair, as intenções de permanecer “[...] são preditoras do comportamento e, por isso, fundamentais para serem consideradas nas pesquisas organizacionais, já que podem sinalizar pontos em que a gestão deve atuar para decidir por investimentos na manutenção do pessoal ou ainda, na renovação do seu quadro.” (STEIL et al., 2017, p.3).

Ainda são poucos os estudos que conceituam a intenção de permanecer, porém, segundo Tett e Meyer (1993; *apud* BELLO, 2017, p.57) “[...] quando o fazem, demonstram consenso ao conceituar a intenção de permanecer como o desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na organização em que trabalha.”. Para Bastos et al. (2008), a intenção de permanecer é um atributo individual e trata de a intenção do indivíduo permanecer na organização, logo, é um componente comportamental.

Conforme trata Bastos e Menezes (2010), a intenção de permanecer pode ter relações com o comprometimento organizacional, onde que por vínculo afetivo, o colaborador pode ter

intenção de permanecer por conta do comprometimento que possui com a organização. Todavia, o autor demonstra que em outros vieses, essa correlação não se aplica:

Exibir intenções comportamentais de comprometimento organizacional demanda do sujeito uma postura proativa de trabalho, isto é, a assunção de condutas que estejam além das suas obrigações diárias e prescrições do cargo. As intenções de permanência na organização, por sua vez, não exigem do trabalhador uma decisão sobre influenciar ou intervir em qualquer aspecto da vida organizacional, ficando sua escolha somente sobre “abandonar o que tenho agora” ou “deixar como está” (BASTOS; MENEZES, 2010, p.300).

A intenção de permanecer pode conter diversos fatores, como “ambiente agradável e de respeito para trabalhar, autonomia, possibilidade de carreira, trabalho desafiador, aprendizado, reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão” (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014; *apud* BELLO, 2017, p.59).

Indo além, Polizzi Filho (2011) explica que a intenção de permanecer, assim como a de sair, estão ligados à características micro-organizacionais (sentimentos e aspectos pessoais), características meso-organizacionais (foco nas relações sociais de trabalho) e à características macro-organizacionais (cultura, clima, produtividade, liderança). Porém, existem “fatores externos à organização, influência dos fatores externos, como oportunidades de trabalho e situação econômica favorável ao emprego ou ao empreendedorismo” (LEE et al., 1996; *apud* BELLO, 2017, p.62).

Em complemento, Carrara, Nunes e Sarsur (2014, p.1137) trazem alguns outros fatores externos de influência:

[...] constantes mudanças e a sazonalidade do negócio; o corte de investimentos em desenvolvimento das pessoas em momentos de crise; a lentidão dos líderes na tomada de decisão; a complacência que algumas lideranças têm com o baixo nível de desempenho; a demora dos líderes na comunicação de decisões e de fatos relevantes; e, o receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho.

Para análise e entendimento da intenção de permanecer, a ferramenta aplicada é a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização, desenvolvida por Menezes (2009) conforme item 3.2 e disposta no anexo F.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é a parte do estudo que “[...] responde, a um só tempo, às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, *quanto?*” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.221). Um método nada mais é do que um processo racional para se chegar a um objetivo final, utilizando procedimentos técnicos ou científicos, de acordo com Tafner e Silva (2013).

Quanto à essência do estudo, “[...] pode-se definir pesquisa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (GIL, 2008, p.26). Como complemento, Prodanov e Freitas (2013, p.43), define que a pesquisa é “[...] a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação.”.

Com base nos conceitos e relações apresentados, a seguir serão apresentados os métodos e procedimentos aplicados nesta pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A fim de contemplar o objetivo do estudo em **compreender a relação das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na intenção de rotatividade dos colaboradores da Cíngulo**, a presente pesquisa é classificada, segundo a abordagem do problema como quantitativa-qualitativa, sendo predominantemente qualitativa. Trata-se de uma pesquisa classificada quanto aos fins, descritiva e aplicada, e, quanto aos meios, um estudo de caso único.

A abordagem qualitativa trabalha a atribuição de significados nas relações dos fenômenos descritos. Nela, trabalha-se a subjetividade dos fatos que não podem ser traduzidas em números, não requerendo então o uso de técnicas estatísticas em sua elaboração. Tudo ocorre baseado na observação do ambiente natural e na relação de causa e efeito (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem quantitativa para Prodanov e Freitas (2013) abrange tudo aquilo que pode ser transformado em números para permitir classificação e análises. Diferentemente da abordagem qualitativa, a quantitativa requer o uso de técnicas estatísticas, como percentagem, amostras, média, mediana, etc.

Visto a definição de cada abordagem, a união dos dois métodos é colocada como complementar no apoio à resposta do problema de pesquisa, como trata Minayo e Sanches

(1993). Os autores abordam que não se pode descrever o comportamento humano apenas com números, pois é importante ir além, atribuindo significado em suas ocorrências. A partir desse pressuposto, a pesquisa buscou quantificar determinadas tendências comportamentais, a fim de encontrar padrões e qualificar a relação de causa e efeito a partir de uma análise qualitativa.

Quanto à predominância, a presente pesquisa é de natureza aplicada, onde “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GIL, 1999; *apud* TAFNER; SILVA, 2013, p.96). Para Vergara (2003 p.47), a “[...] pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (...). Tem portanto finalidade prática ou (...) motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador.” Para isso, foi utilizado, quanto aos meios, o estudo de caso, contemplando a natureza do estudo.

O estudo de caso, segundo Yin (2005) é um estudo aprofundado de um ou mais objetos de pesquisa, no sentido de explorar um conhecimento empírico, baseado em uma série de métodos. Além disso, busca analisar e compreender fatos específicos desse objeto. O autor reforça que ao utilizar esse tipo de método, os pontos de partida principais são a observação e a entrevista, tendo como diferencial:

[...] sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal (YIN, 2005, p.26-27).

Como complemento a esse conceito, têm-se:

[...] selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos [...] exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia quanto à generalização dos resultados. (SANTOS, 1999, p.29).

Yin (2005) elucida alguns pontos importantes a atentar-se no estudo de caso para que seja satisfatório. O primeiro ponto é ser um trabalho completo e relevante, onde é possível, de qualquer maneira, chegar ao resultado esperado. Somando-se a isso, ainda possuir evidências e diversas perspectivas, contribuindo para diferentes pontos de vista e conclusões. E, por último, deve ser escrito com clareza, a fim de instigar os leitores.

Gil (2002) trata o estudo de caso sendo o tipo de estudo que demanda mais de uma técnica de tratamento de dados, pois aumenta a qualidade dos resultados obtidos. Esse autor reforça a importância da predominância qualitativa na pesquisa por se tratar de um estudo de caso: “[...] é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente

qualitativa” (GIL, 2002, p.141).

Por último, quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva e segundo Vergara (2003, p.47) “[...] a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” Esse tipo de pesquisa, segundo a autora, não tem como objetivo explicar fenômenos, mas sim apenas os descrevê-los.

Para Gil (2002, p.42), a pesquisa descritiva, “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor ainda complementa o que é possível relacionar com o estudo de caso: “[...] suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.” (p.42).

### 3.2 UNIDADE CASO E SUJEITOS DE PESQUISA

A unidade-caso refere-se a “[...] um indivíduo num contexto definido” (GIL, 2002, p.138). Para o autor, ela se refere diretamente ao tipo de pesquisa estudo de caso, onde o caso em si, se trata de qualquer grupo, organização, família, conjunto de relações, processos, uma nação ou uma cultura. A unidade-caso corresponde desta pesquisa corresponde à relação da empresa Cíngulo com as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento dos seus profissionais associado à intenção de rotatividade deles.

Para que ocorresse o levantamento dos dados de maneira fidedigna, foram investigadas, em sua totalidade, percepções relacionadas à intenção de rotatividade de todos os colaboradores da organização, bem como os aspectos propostos pela organização para o aprendizado e desenvolvimento destes profissionais.

Para definição dos sujeitos da pesquisa não foi adotado o critério de amostra, optando-se pela coleta de dados na população total de colaboradores da empresa, maiores de 18 anos e que possui vínculo ativo. Para isso, a pesquisadora utilizou o método censo, que, de acordo com Lakatos e Marconi (1992), abrange a totalidade dos componentes.

Foram entrevistados, através de uma entrevista semiestruturada, a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas, pois além da sua participação pelo viés de colaboradora, ela pode contribuir com a visão da organização, como responsável pela estratégia de retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Em conjunto com a responsável pela Gestão de Pessoas, foram entrevistados os gerentes, como sendo responsáveis pela promoção das diretrizes organizacionais. Com isso, foi possível obter a visão da gestão sobre as oportunidades

oferecidas às pessoas que atuam no Cíngulo.

Em segundo momento, a fim de avaliar a relação de desenvolvimento entre a organização e os colaboradores, fizeram parte desse estudo os 30 colaboradores ativos no ano de 2022 na empresa, em suas diferentes áreas e tempo de permanência na Cíngulo. Foi aplicado um questionário, contendo perguntas fechadas, a fim de compreender as percepções dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e a intenção de rotatividade, compreendendo a intenção de sair e de permanecer. Os colaboradores ativos poderão ter vínculos firmados por contrato ou carteira assinada.

A fim de compreender a perspectiva dos colaboradores, o questionário aplicado de maneira *on-line*, é composto por quatro etapas, onde cada etapa trará uma ferramenta de coleta e análise. Para coletar o grau de intenção de permanecer (1ª etapa), foi utilizada a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). Como segunda etapa, a ferramenta EIR mediu a intenção de rotatividade. Na terceira etapa do questionário, a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem (EPOA) foi utilizada para entendimento das ações de Gestão de Pessoas, focadas em desenvolvimento. E, por último, com a intenção de medir a importância das oportunidades de aprendizado para os profissionais, uma última pergunta elaborada pela pesquisadora foi utilizada, de forma a conectar as demais ferramentas. Todas as ferramentas citadas anteriormente serão apresentadas a seguir (Tópico 3.3).

Faz-se importante destacar que os sujeitos da pesquisa a serem convidados a participar, puderam optar por cooperar com ela ou não, não sendo obrigatória sua participação.

Desse modo, para atingir os objetivos propostos, têm-se:

#### **Quadro 1 - Comparativo objetivos, abordagem e sujeitos da pesquisa**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Sujeito</b>
Mapear práticas que estimulam o aprendizado e desenvolvimento que a Cíngulo proporciona para os profissionais;	Entrevista semiestruturada	Gerentes e responsável pela área de Gestão de Pessoas
Compreender o entendimento dos colaboradores sobre as ações oportunidades de aprendizado e desenvolvimento promovidas internamente;	Questionário - EPOA	Colaboradores
Levantar aspectos de influência para os colaboradores na intenção de rotatividade;	-Questionário - EIR -Questionário - EICPO -Questionário para percepção sobre o grau de importância das oportunidades de aprendizado para o profissional colaborador.	Colaboradores

Propor ações que auxiliem no processo de aprendizagem e desenvolvimento para a equipe, favorecendo a intenção de permanecer.	-Entrevista semiestruturada -Questionário - EPOA -Questionário - EIR -Questionário - EICPO -Questionário para percepção sobre o grau de importância das oportunidades de aprendizado para o profissional colaborador.	Colaboradores Gerentes e responsável pela área de Gestão de Pessoas
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o processo em que foram aplicadas as ferramentas e técnicas selecionadas, para obter o resultado que contemple os objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No que diz respeito à técnica de coleta de dados, o presente trabalho se baseou em entrevista uma semiestruturada por pautas proposta por Gil (2002), onde a entrevista apresenta certo grau de estruturação por temas, porém, deixa aberto ao entrevistado trazer as informações pertinentes àquele tema. A entrevista abarca a abordagem qualitativa e foi realizada com a pessoa gestora da área de Gestão de Pessoas e com os gerentes do Cíngulo, com intuito de mapear os principais aspectos relacionados às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento da empresa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista nada mais é do que uma conversa entre duas pessoas ou mais pessoas, com objetivo principal de colher informações a respeito de um assunto específico. A entrevista “[...] consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação” (GOODE; HATT, 1969; p.237; *apud* LAKATOS; MARCONI, 2003, p.196).

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ et al., 1972, p.273).

A entrevista semiestruturada por pautas aplicada contempla 9 perguntas e trouxe abertura para mais questionamentos complementares às questões pré-estabelecidas. A entrevista foi aplicada de maneira remota, através da plataforma de vídeo chamada *Google Meet*. As perguntas foram adaptadas e direcionadas conforme o contexto da conversação (GIL, 2008). As respostas foram registradas através de anotações realizadas durante o seu decorrer.

Além da entrevista, foi utilizado um questionário de cunho quantitativo aplicado com

todos os colaboradores da organização, a fim de compreender a intenção de rotatividade, percepções sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e os padrões de ambas.

Em relação ao questionário, para Lakatos e Marconi (2003, p.201), “[...] questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”.

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas (GIL, 2008, p.121). As informações captadas através das perguntas têm objetivo de proporcionar os dados necessários para o levantamento e descrição de características da unidade-caso e seus sujeitos. Gil (2008) reforça que a elaboração do questionário requer alguns cuidados, por se tratar de um procedimento técnico, como por exemplo o cumprimento do objetivo da pesquisa, o conteúdo das questões, quantidade de questões e sua ordem, alternativas de resposta e apresentação do questionário. O questionário pode apresentar questões abertas e fechadas (VERGARA, 1998).

Dessa forma, a primeira etapa do formulário abordou perguntas de escolha única para levantamento de aspectos gerais dos colaboradores, tais como idade, gênero, tempo de empresa, escolaridade, estado civil e se possui ou não filhos. As 7 perguntas iniciais foram aplicadas com o intuito de mapear perfis para gerar correlações com o objetivo da presente pesquisa, dispostas no Anexo C.

Na sequência, a primeira ferramenta utilizada e já validada, foi a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO) adaptada ao foco da presente pesquisa, a qual mede a intenção de permanência dos colaboradores na empresa, desenvolvida por Bello (2017), disponível no Anexo F. A EICPO “[...] baseia-se em técnicas de autorrelato (MENEZES, 2009, p.174) e “[...] apresenta uma situação dilema (...) e cursos alternativos ao respondente, que poderá apontar para uma intenção de saída ou de permanência na organização” (MENESES; BASTOS, 2010; *apud* BELLO, 2017, p.108).

Por não haver parâmetros de referência para a EICPO nas teorias de Bello (2017) e Menezes (2009), a pesquisadora optou por classificar em 3 parâmetros principais: baixa, média e alta intenção de permanência. A classificação se mantém entre baixa para os resultados de 0 a 2,33, média para os resultados de 2,33 a 4,66 e alta para os resultados de 4,67 a 7. A composição da EICPO adaptada se dá por uma sequência de 7 perguntas, que compõem parte do questionário final.

Com intuito de medir a intenção de sair, a pesquisadora optou pela EIR - Escala de Intenção de Rotatividade, conforme anexo E. Essa ferramenta é validada e busca “avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa em que trabalha”

(SIQUEIRA, 2014, p.213). Sua apuração ocorre baseando-se no *score* médio de cada respondente, o qual foi obtido com a soma dos valores assinalados em cada uma das 3 perguntas contidas nesta etapa do formulário e dividindo por 3 (SIQUEIRA, 2014).

Quanto aos valores numéricos obtidos de escores médios da EIR, recomenda-se classificar como alto um escore entre 4 e 5; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9 (SIQUEIRA, 2014, p.214).

Na terceira etapa do formulário, a fim de contemplar a percepção sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento na organização, foi utilizada a ferramenta EPOA. A EPOA é composta de 13 itens, medida pela escala *Likert* de 0 a 10, onde quanto mais alta a média, mais positiva é a percepção sobre a aprendizagem contínua dos colaboradores (SIQUEIRA, 2014). Disponível no Anexo D.

Para a apuração dos resultados da EPOA, os valores médios que ficam entre 0 e 4 indicam percepção de poucas oportunidades; entre 4,1 e 7, percepção de médio acesso ao aprendizado; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal (SIQUEIRA, 2014).

Por fim, com objetivo de conectar as percepções coletadas pelas ferramentas anteriores, o questionário encerrou-se com uma pergunta desenvolvida pela pesquisadora, a fim de entender qual o grau de importância das oportunidades de aprendizado para o profissional participante, disponível no anexo G. Para metrificação, foi explorado a Escala *Likert* de 5 pontos, sendo que o valor 1 corresponde a pouco importante, e o valor 5, a muito importante (SIQUEIRA, 2014).

O questionário utilizado foi elaborado com 30 perguntas fechadas, contendo a EPOA, EIR, EICPO, perguntas de mapeamento de perfil, bem como a importância das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento e operacionalizado através da ferramenta digital *Google Forms*. O questionário foi enviado por *e-mail* para a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas no Cíngulo, após a validação do Comitê de Ética da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e foi aprovada na data de 07/11/2022 sob o CAAE nº 64061922.2.0000.5564 e parecer nº 5.744.194. Sob responsabilidade dela ficou posteriormente o envio para todos os colaboradores do Cíngulo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Como metodologia de análise, optou-se pela **análise do conteúdo** de maneira qualitativa e pelo método de **estatística descritiva** para o viés quantitativo. A análise tem, por

sua vez, o objetivo trazer o sentido dos dados levantados, por meio da relação com fundamentos prévios sobre o assunto, por exemplo, apresentando ao leitor os dados de forma sintética, clara e acessível (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

A análise dos dados é um processo de transformação de dados qualitativos, por meio de procedimentos analíticos, até que sejam geradas informações de maneira clara, criteriosa, confiável e compreensível (GIBBS, 2009). Com o uso de ferramentas que permitem a gravação, pode-se analisar de maneira criteriosa as informações levantadas. A análise do conteúdo se deu a partir da descrição e relação de causa-efeito das informações coletadas a partir dos meios de coleta descritos no item anterior.

A análise de conteúdo permite confrontar informações captadas na coleta de dados, com informações já existentes. Sendo assim, habilita o entendimento do passado, investigação do processo de mudança social e cultural, favorecendo a coleta de dados, evitando constrangimentos aos sujeitos (GIL, 2008).

A descrição estatística “[...] tem como objetivo a descrição dos dados, sejam eles de uma amostra ou de uma população” (FERREIRA, 2005, p.8). Segundo o autor, ela pode conter:

- Verificação da representatividade ou da falta de dados;
- Ordenação dos dados;
- Compilação dos dados em tabela;
- Criação de gráficos com os dados;
- Calcular valores de sumário, tais como médias;
- Obter relações funcionais entre variáveis.

Com base nesses aspectos, o presente trabalho se baseou nos preceitos acima para descrever de maneira lógica e ordenada os dados obtidos a partir do questionário aplicado. As informações quantitativas levantadas serviram de base para qualificação da relação dos funcionários com a organização estudada, levando em consideração a realidade pesquisada em cada parte.

Ainda, foi feita inter-relação entre a teoria apresentada, a entrevista aplicada aos gestores e o questionário aplicado aos colaboradores. Assim, tornou-se possível a criação de sugestões para que as oportunidades de aprendizado estimulem a intenção de permanecer a fim de reter talentos na organização.

Por último, após a análise final e transcrição dos dados, a presente pesquisa será apresentada aos gestores da Cíngulo, para que auxiliem no processo de melhoria contínua. Todos os sujeitos terão acesso à pesquisa para leitura e a pesquisadora fica à disposição para maiores esclarecimentos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo serão apresentados os resultados e discussões oriundos da coleta e análise de dados. A seguir são expostos a apresentação do objeto de estudo e os resultados e considerações a respeito da entrevista com gerentes e pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas da Cíngulo.

Na sequência, serão apresentados os resultados e discussões a partir da aplicação do questionário, o qual contém a EPOA, EIR, EICPO e pergunta sobre o nível de importância das oportunidades de aprendizado para o colaborador.

Por fim será discutida a análise, unindo os resultados relacionados à revisão bibliográfica realizada em relação às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e a intenção de rotatividade, a fim de contribuir com ações de apoio para o objeto de estudo.

### 4.1 A CÍNGULO

A Cíngulo é uma empresa de tecnologia sediada na cidade de Porto Alegre - RS, considerada uma *startup*. A organização presta o serviço de “Terapia Digital”, através de um aplicativo para celular. (CÍNGULO, 2022). Atualmente a organização conta com 28 colaboradores, sendo considerada uma empresa de pequeno porte (SEBRAE, 2013).

A Cíngulo foi fundada em 2014 e seu negócio se baseou em um histórico acadêmico de estudos sobre temperamento humano por parte de um dos fundadores. Em 2016 foi selecionada para um processo de aceleração e o aplicativo teve seu lançamento em 2017. Em 2018, a Cíngulo alcançou 1 milhão de usuários e em 2019 foi considerado pela Google o melhor aplicativo na categoria de saúde e bem-estar. Em 2021 receberam mais investimentos e em 2022, alcançaram 3 milhões de usuários (Fonte: entrevista aplicada pela autora).

Atua no mercado como *business-to-consumer* (B2C), onde relaciona-se com o consumidor final (PERKOV; PRIMOVAC; KEBLAR, 2015), e fornecendo seu serviço no formato *business-to-business* (B2B), o qual “[...] corresponde às ações dirigidas às relações entre as empresas (LINDON et al., 2009; *apud* PEREIRA, 2019, p.16.), porém, este último, ainda em expansão (Fonte: entrevista aplicada pela autora).

A escolha desta unidade ocorreu pela proximidade da pesquisadora com a organização pelo fato de que não existem políticas estruturadas de incentivo ao aprendizado e desenvolvimento aos colaboradores. De acordo com Mascarenhas (2008), na estratégia de

gestão de pessoas em uma *startup*, o foco deve seguir a lógica de atrair talentos técnicos, atender ou superar a remuneração média do mercado, estabelecer um plano de carreira, formar uma filosofia e estruturar as questões quanto às relações de trabalho.

Soma-se a isso a questão da falta de visibilidade em relação às intenções de permanência ou rotatividade de pessoal e a relação com as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem disponíveis à equipe atualmente.

#### 4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS

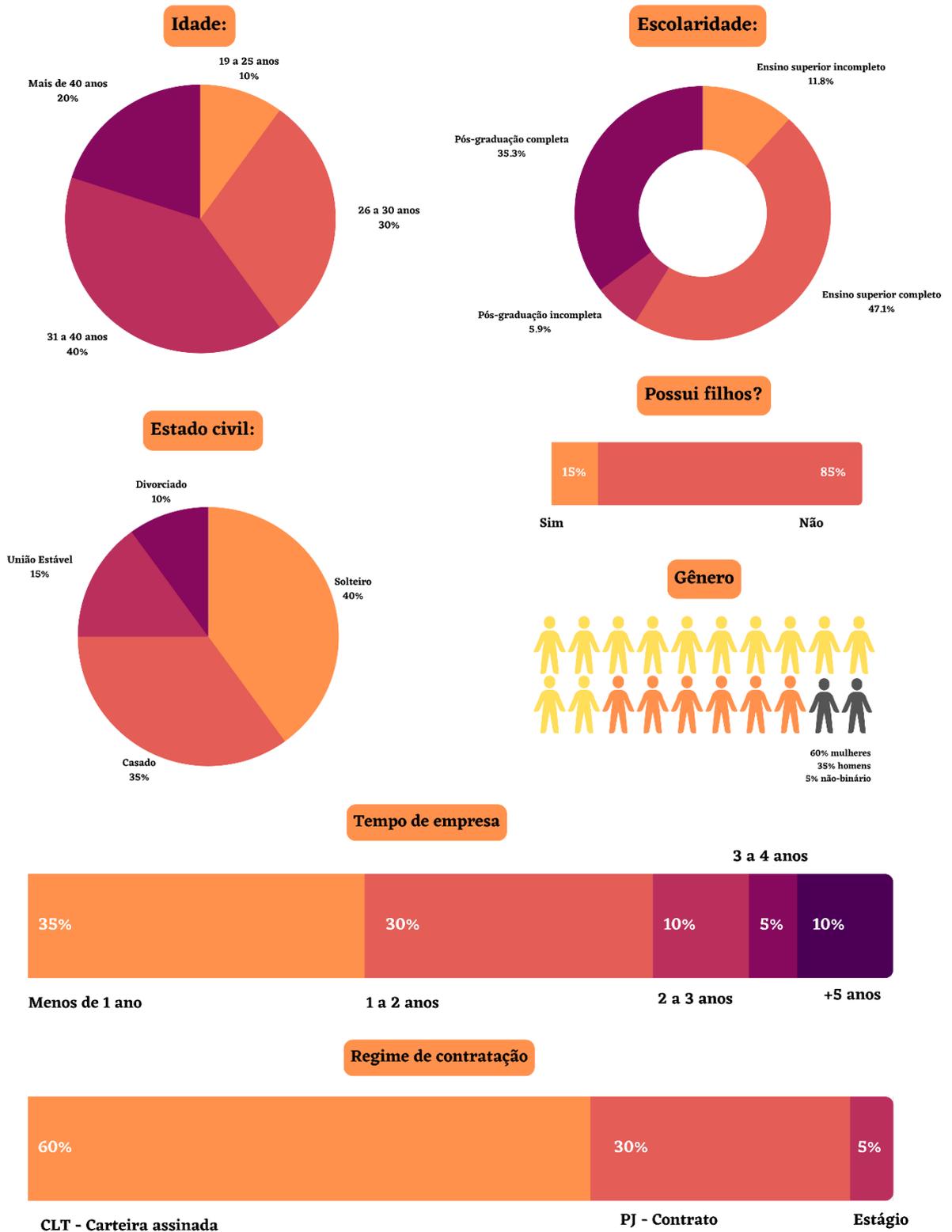
O estudo foi realizado com dois gestores da Cíngulo e a pessoa responsável pela gestão de pessoas, bem como com todos os colaboradores com vínculos CLT, via contrato de Pessoa Jurídica ou estágio.

Os gestores são colaboradores da empresa desde o início e atualmente se tornaram acionistas, tendo papel de gestão da organização, com enfoque nas áreas de tecnologia e produto. A responsável pela área de gestão de pessoas está na organização há menos de um ano.

Foram convidados a participar da pesquisa os 28 colaboradores ativos. A participação nas respostas do questionário foi de 20 respondentes.

O questionário abordou informações como regime de contratação, idade, gênero, tempo de empresa, escolaridade, estado civil e maternidade ou paternidade.

Gráfico 1 – Infográfico do perfil dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

A idade predominante dos colaboradores predomina entre 31 e 40 anos (40%). Dentre os pesquisados, 30% estão entre 26 e 30 anos, 20% com mais de 40 anos e 10% com menos de

25 anos. Já o estado civil traz 40% solteiros, 10% união estável, 30% casados e 10% divorciados. Do total, 15% possuem filhos e 85% não possui filhos.

Em relação ao gênero dos respondentes, a predominância é do gênero feminino, com 60% de representatividade. 35% são homens e 5% consideram-se não-binários.

A escolaridade dos respondentes está dividida da seguinte forma: 11,76% possuem ensino superior incompleto, 47,06% possuem ensino superior completo; 8,89% possuem pós-graduação incompleta e 32,09% possuem pós-graduação completa.

Em relação ao tempo de empresa, a maioria dos respondentes possui menos de 1 ano de empresa, representando 35%. Entre 1 e 2 anos de empresa têm-se 30%. De 2 a 3 anos de empresa estão 10% dos funcionários. De 3 a 4 anos têm-se 5% e com mais de 5 anos, estão 10%.

Por último, têm-se a informação acerca do regime de contratação, sendo 65% CLT (carteira assinada), 30% contrato de Pessoa Jurídica e 5% com vínculo de estágio.

#### 4.3 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE SOB ÓTICA DOS GESTORES E GESTÃO DE PESSOAS

Participaram da entrevista dois dos gerentes (das áreas de tecnologia e produto) e a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas da Cíngulo. Em primeiro momento, os entrevistados foram questionados a respeito da temática oportunidades de aprendizado e desenvolvimento:

Cíngulo é uma startup e a característica de uma startup é proporcionar desenvolvimento através dos desafios práticos. Também é ter autonomia para ir atrás do conhecimento. A pessoa é muito protagonista no seu desenvolvimento. As pessoas têm diferentes disposições para aprender e dentro da Cíngulo se tem diferentes aprendizados, seja ele técnico ou de desenvolvimento pessoal. Em empresas tradicionais têm treinamento e em startups se tem mais desafios práticos. É preciso encaixar o desafio, a motivação e os talentos das pessoas para dar certo. Aqui temos liberdade para construir o jeito de fazer as coisas, ter estímulos técnicos e comportamentais. Vendo a mudança, a gente entende que as pessoas aprenderam. É muito difícil construir um time sem isso, quando se acha um talento, queremos desenvolver. Valorizamos mais pela capacidade de aprender/ter flexibilidade do que conhecimento que já tem.

Esse parecer dos entrevistados, vai ao encontro do que Abbad e Borges-Andrade (2014) explicam em relação à aplicação dos conhecimentos adquiridos aos desafios práticos propostos pela instituição, bem como o estímulo à inovação. Chiavenato (2010) enfatiza que desenvolver pessoas, não é somente dar a informação necessária para execução, mas sim fornecer a formação básica para aprender novas atitudes, soluções, ideias e conceitos que impactam em

seus hábitos e comportamentos. Porém, tendo em vista que a Cíngulo é uma *startup*, faz-se referência a Mascarenhas (2008), sobre a importância de estabelecer um plano de desenvolvimento de carreira estruturado nessa fase da empresa, o qual hoje não existe na organização.

Referente à intenção de rotatividade, ao serem questionados, os entrevistados assentiram quanto ao conhecimento sobre o tema e afirmaram:

A gente tem o *feeling* sobre as pessoas e acompanhamos números de performance e satisfação. Por sermos uma empresa ainda em crescimento, nossa percepção é aguçada sobre os colaboradores, mas ainda assim, não se tem controle de fatores externos, como oportunidades melhores no mercado.

Diante disso, foi pontuado pelos entrevistados que existe avaliação de satisfação em apenas uma das áreas, que é a de tecnologia e produto.

Também reforçaram que compreendem que precisam reter talentos, visto que existe custo com a reposição de novos profissionais, o qual se acentua no meio de *startups*. Além disso, pontuaram a perda do *know-how* do profissional que deixa a empresa, principalmente por não haver processos documentados e acarretar um maior investimento de recursos na curva de aprendizagem do novo profissional. O ponto de vista trazido pelos entrevistados se conecta ao que Siqueira (2014) elenca como custos tangíveis (recrutamento, seleção, treinamento) e como custos intangíveis (perda de conhecimento e quebra de vínculos).

Em relação às oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ofertadas na empresa, ao serem questionados, os entrevistados trouxeram que existem ações, mas não de maneira formal ou documentada. A maioria delas são informais e algumas pontuais, ocorrendo conforme necessidade. Dentre as principais práticas, foram citados:

- Reuniões 1-1 com feedbacks pontuais;
- Conversas informais para entender como os colaboradores estão se sentindo, pois ajuda a endereçar ações e compreender a motivação dos mesmos;
- No time de tecnologia, existe uma pesquisa de satisfação após entrega de cada projeto;
- Liberdade para criar e implementar melhorias;
- Incentivos pontuais para realização de treinamentos;
- Desafios práticos de aplicação de conhecimento;
- Feedbacks pontuais entre colaboradores, sendo essa uma prática não exercida por todos.

As oportunidades de aprendizagem informais acontecem “na integração de trabalho

com rotinas diárias, alavancadas por fatores internos ou externos, não necessariamente conscientes” (MARISCK; VOLPE; *apud* FLACH; ANTONELLO, 2010, p.197), fato esse que vai ao encontro do que os entrevistados pontuaram sobre o desenvolvimento não ser formal. Porém, a aprendizagem formal é aquela que se baseia em educação contínua, treinamento e educação básica, cursos de especialização, mestrado profissional, seminários e workshop (DUTRA, 2001).

É importante citar que as ações propostas para aprendizagem e desenvolvimento possuem enfoque técnico e comportamental, segundo os entrevistados. Além disso, como complemento, explicaram que nem sempre são ofertadas todas as condições para o desenvolvimento e que existe a necessidade de o colaborador ter autonomia em buscar as informações necessárias, sabendo que ainda pode não saber fazer. Isso é uma forma de compreender se está dentro do perfil que a empresa objetiva.

Aprender, desaprender e reaprender faz parte da *job description* da empresa.

Quando se fala sobre a aprendizagem informal e formal, pode-se dizer que aprender e se desenvolver acontece na espontaneidade e em ambientes estruturados, que dependem dos fatores internos do indivíduo, mas também de estímulos externos da organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014), pois o desenvolvimento humano está atrelado à educação contínua (HOFMEISTER, 2009).

Os entrevistados ressaltaram a importância do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento e que gostariam que fosse uma ação mais desenvolvida entre todos os colaboradores, da mesma forma que ocorre entre as lideranças dos times. A importância evidenciada pelos gestores, evidencia os conceitos trazidos por Amante e Oliveira (2019), expostos no item 2.2.

Com relação ao índice de rotatividade, os entrevistados disseram que não tinham dados apurados sobre, mas que a rotatividade é considerada baixa na empresa.

Já houve alguns desligamentos por parte da Cíngulo, mas na maioria das vezes, as demissões partiram dos antigos colaboradores.

Dentre os motivos citados para turnover, os dois principais foram: contratações sem “*fit*” e oportunidade de trabalho alternativa (externa). Oportunidades alternativas externas são fatores importantes a serem monitoradas, segundo Bello (2017) quando se olha de forma preventiva para o *turnover*. Ainda assim, os entrevistados não acreditam que exista grande relevância da falta ou presença de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento nesse

contexto:

Não há muita relevância na percepção de motivos de falta de oportunidade de desenvolvimento nas pessoas que saíram. Tiveram casos de pessoas que saíram para outra empresa e retornaram por conta da cultura, que é nosso ponto forte.

A escala ECIPO, apresentada no item 4.4, traz percepções em relação ao meio externo, as quais podem servir de insumo para melhorias na intenção de permanecer dos colaboradores. Por outro lado, citaram a intenção de promover mudanças no processo de oportunizar maior desenvolvimento aos colaboradores e aumentar ainda mais a retenção:

Pretendemos trazer para o DNA os valores da cultura, exaltar o que tem de positivo, melhorar os aspectos que não somos bons, no sentido comportamental e técnico para estimular as pessoas a ficarem. Não querem política formal de treinamento, mas subsídio mais estruturado para treinamentos. Queremos mais desafios práticos, eventos subsidiados pela empresa e desenvolvimento de programa de liderança. Queremos ser melhores para a equipe.

Mais uma vez, o exposto pelos entrevistados vai ao encontro da necessidade citada por Marras (2007), que explica a importância de se ter formas de desenvolvimento estruturadas e sistemáticas através de palestras, workshops, debates, leituras programadas, sessões de brainstorming, seminários, etc. Eboli (2002) enfatiza que o ato de capacitar pessoas é uma maneira de produzir mais e mais rápido, além de se antecipar às mudanças e exigências do mercado.

Os estímulos que a organização busca desenvolver nos próximos anos, além de poder proporcionar uma melhor gestão do conhecimento, poderá estimular comportamentos como ajudar colegas no trabalho, tomar iniciativas para aprimorar produtos ou serviços e gerar inovações, defender os interesses da organização e buscar seu autodesenvolvimento (PODSAKOFF; MACKENZIE; PAINE; BACHRACH, 2000; *apud* CAVAZOTTE et al., 2015).

Entende-se portanto, que para estimular a autonomia dos colaboradores em buscar seu próprio desenvolvimento, critério esse que faz parte do perfil que a Cíngulo objetiva, é necessário criar oportunidades que estimulem os funcionários a ter motivação para tal, fortalecendo ainda mais a cultura organizacional.

#### 4.4 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE SOB ÓTICA DOS COLABORADORES

Este tópico contém a apresentação dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado com os colaboradores da Cíngulo.

##### 4.4.1 Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento

Siqueira (2014, p.231) explica que “[...] as necessidades de aprendizagem no trabalho estão forçando uma transformação no perfil da área de treinamento, desenvolvimento e educação [...]”, requerendo mais ações para os empregados e requalificações cada vez mais velozes. Antonello (2005) pontua as oportunidades de aprendizagem formal e informal como não antagônicas, sendo ambas importantes como prática das organizações.

A EPOA foi construída e validada com o objetivo de verificar a percepção de oportunidades de aprendizagem formal e informal que os funcionários têm na sua organização (SIQUEIRA, 2014, p.233). O quadro 2 permite visualizar a classificação dessa percepção na unidade de estudo:

**Quadro 2 - Média geral para a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações**

<b>GRAU DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES (EPOA)</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média geral por questão</b>
Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.	8,1
Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.	7,3
Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	8,2
Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	6,2
Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.	7,1
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	7,6
Projeta necessidades futuras de treinamento.	6,3

Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	4,9
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.	5,8
Incentiva a escolarização dos funcionários.	7,2
Desenvolve programas de educação continuada.	4,8
Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.	8
Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	7,7
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>6,8</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como já descrito no item 3.3, a escala é composta de 13 perguntas, medidas pela escala *Likert* de 0 a 10, onde quanto mais alta a média, mais positiva é a percepção sobre a aprendizagem contínua dos colaboradores. A escala é unifatorial, portanto, é considerado o score médio obtido a partir da média das respostas nos 13 itens. Os valores médios que ficam entre 0 e 4 indicam percepção de poucas oportunidades; entre 4,1 e 7, percepção de médio acesso ao aprendizado; e entre 7,1 e 10, percepção de que a organização incentiva a aprendizagem formal e a informal (SIQUEIRA, 2014).

O escore total geral de 6,8 representa que no entendimento dos colaboradores, **as oportunidades de aprendizagem são medianas**, conforme escala utilizada. Isso aponta que existe a necessidade de um olhar mais propositivo para a estruturação de ações de melhoria em prol do desenvolvimento profissional. Esse fato vai ao encontro da autoavaliação feita pelos gestores no decorrer da entrevista aplicada neste estudo, quando explicam que buscam ser melhores para a equipe e planejam ações de subsídio para os próximos períodos.

Ao notar separadamente as avaliações dos colaboradores nas questões dispostas na EPOA, os maiores pontos de atenção para a gestão de pessoas, que podem reduzir o escore oportunidades de aprendizagem, são:

1. Avaliar se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho;
2. Projetar necessidades futuras de treinamento;
3. Estimular o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita;
4. Oferecer cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados;
5. Desenvolver programas de educação continuada;

Marras (2007), o qual trata que no desenvolvimento de pessoas, além de treinamentos e

capacitações, é importante atentar-se ao planejamento de médio e longo prazo para o desenvolvimento dos profissionais nas organizações. Esse plano deve ser acompanhado de metas focadas em avanço e acompanhamento contínuo de desempenho. Tudo isso, visando estimular a motivação no desenvolvimento e continuidade na organização. Como complemento, Abbad e Borges-Andrade (2014), enfatizam que a gestão do aprendizado deve atuar na melhoria contínua das oportunidades de aprendizagem, trazendo as ações práticas como ferramenta de consolidação de desenvolvimento.

Do ponto de vista da organização, Jackson, Hitt e Denisi (2003; apud CAVAZOTTI et al., 2015, p.1561) apontam que a aprendizagem contínua se constitui em uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, a análise individual das questões da EPOA também permite compreender quais aspectos devem ser mantidos como práticas de aprendizagem, por serem bem avaliadas pelos colaboradores:

1. Incentivar a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem;
2. Criar oportunidades de avaliar a aprendizagem;
3. Estimular o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho;
4. Criar situações de aprendizagem que motivam o funcionário;
5. Incentivar a escolarização dos funcionários;
6. Estimular o compartilhamento de conhecimentos na organização;
7. Preparar o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade;

Fazendo a correlação entre os pontos acima citados, com as percepções trazidas pelos gestores durante a entrevista e a bibliografia pesquisada, chega-se ao entendimento de que existem práticas de aprendizagem e desenvolvimento informais desempenhadas pela organização, porém não estruturadas e formais. A maior parte delas são notadas pelos colaboradores, porém, nota-se a possibilidade de um plano de desenvolvimento a longo prazo, que traga maior perspectiva para a empresa e para o colaborador.

#### **4.4.2 Intenção de Sair e Permanecer**

A perda de profissionais considerados importantes para a organização pode reduzir a produtividade, afetando a eficiência e os lucros da organização (LARKIN et al., 1995; apud BELLO, 2017, p.50).

Assim sendo, “[...] os modelos que têm por objetivo explicar a rotatividade procuram identificar variáveis-chave e sugerir a relação entre variáveis que são importantes para o

processo de tomada de decisões sobre deixar a organização” (MENEZES; BASTOS, 2010, p.801). Por esse motivo, Siqueira (2014) considera importante entender a intenção de rotatividade de pessoas, visto a importância da retenção nas organizações, como forma de prevenir possíveis perdas de profissionais.

Conforme apresentado no item 3.3 deste estudo, a EIR é uma ferramenta que busca medir a intenção de rotatividade de profissionais. Sua apuração baseia-se no escore médio de cada respondente, o qual foi obtido com a soma dos valores assinalados em cada uma das 3 perguntas contidas nesta etapa do formulário e dividindo por 3 (SIQUEIRA, 2014).

No quadro a seguir é possível compreender o grau de intenção de rotatividade dos colaboradores pesquisados da Cíngulo:

**Quadro 3 - Resultados a respeito da intenção de rotatividade**

<b>ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR)</b>				
<b>Colaboradores</b>	<b>Questão 1</b>	<b>Questão 2</b>	<b>Questão 3</b>	<b>Média</b>
	Penso em sair da empresa onde trabalho.	Planejo sair da empresa onde trabalho	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.	
Colaborador 1	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 2	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 3	2	2	2	<b>2</b>
Colaborador 4	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 5	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 6	5	4	5	<b>4,7</b>
Colaborador 7	2	2	2	<b>2</b>
Colaborador 8	4	4	4	<b>4</b>
Colaborador 9	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 10	2	2	2	<b>2</b>
Colaborador 11	2	2	1	<b>1,7</b>
Colaborador 12	1	1	1	<b>1</b>
Colaborador 13	2	2	2	<b>2</b>
Colaborador 14	3	2	3	<b>2,7</b>
Colaborador 15	2	2	2	<b>2</b>
Colaborador 16	1	1	1	<b>1</b>

Colaborador 17	2	2	2	2
Colaborador 18	4	4	4	4
Colaborador 19	4	2	3	3
Colaborador 20	2	2	1	1,7

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a escala proposta na EIR, as médias resultantes para cada colaborador respondente, representa o grau de intenção de sair da organização. Quanto aos valores numéricos obtidos de escores médios da EIR, recomenda-se classificar como alto um escore entre 4 e 5; médio, entre 3 e 3,9, e baixo, entre 1 e 2,9 (SIQUEIRA, 2014, p.214).

Assim sendo, ao analisar o Quadro 3 percebe-se que 80% (16 respondentes) dos colaboradores da Cíngulo não pensam, planejam ou têm vontade de deixar a organização, ficando abaixo de 2,9. Enquanto 5% (1 respondente) possui média intenção de rotatividade, com pontuação entre 3 e 3,9 e 15% (3 respondentes) possui alta intenção de rotatividade, com escore acima de 4. Logo, a predominância está **baixa** para a intenção de sair na Cíngulo.

Com objetivo de aprofundar na intenção de rotatividade, houve a aplicação da EICPO, a fim de medir a intenção de permanência dos colaboradores e correlacionar com o indicador da EIR.

Por não haver parâmetros de referência para a EICPO nas teorias de Bello (2017) e Menezes (2009), a pesquisadora optou por classificar em 3 parâmetros principais: baixa, média e alta intenção de permanência. A classificação se mantém entre baixa para os resultados de 0 a 2,33, média para os resultados de 2,33 a 4,66 e alta para os resultados de 4,67 a 7.

A composição da EICPO dá-se por uma sequência de 7 perguntas, que compõem parte do questionário final, a qual foi adaptada pela pesquisadora, dando enfoque às questões que abrangem as variáveis de intenções comportamentais de permanência na organização (MENEZES, 2009).

#### **Quadro 4 - Apuração de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização**

<b>AValiação da Intenções Comportamentais de Permanência</b>	
<b>Questão</b>	<b>Média</b>
1. Uma empresa de mesmo porte que a sua, mas que possui um plano de ascensão funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?	3,75
2. Imagine que trabalhar na organização onde atualmente você trabalha é símbolo de grande status perante a sociedade nacional. Uma organização menor e pouco conhecida lhe oferece uma oportunidade de trabalhar em condições melhores,	3,55

ganhando um salário ligeiramente maior do que o seu. O que você faria?	
3. Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?	2,85
4. Imagine que uma empresa de grande porte lhe oferece uma oportunidade de trabalho com as mesmas condições de sua empresa atual, mas com um salário substancialmente superior ao que você ganha atualmente. Você sempre trabalhou na mesma empresa e faltam poucos anos para se aposentar. Diante da possibilidade de mudança, o que você faria?	3,1
5. Suponha que você não está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas por sua organização, mas seu salário se encontra acima da média de mercado. Sendo informado da abertura de uma vaga com seu perfil em outra empresa da mesma área, mas que paga menos do que você recebe atualmente, que decisão você tomaria?	3,2
6. Você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?	3,9
7. Imagine que uma nova organização lhe oferece uma oportunidade de trabalho, mantendo a mesma remuneração que você ganha na organização atual, mas concedendo benefícios (auxílios) superiores aos que você possui atualmente. Diante de tal oferta, o que você faria?	2,95
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,33</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os intervalos definidos pela pesquisadora, o resultado da média geral de 3,3 se consolida como **médio** para a intenção de permanência. Ainda que a EIR explore intenções de sair da organização de maneira mais direta, a EICPO abrange elementos externos que impactam em olhar estratégico para a Cíngulo, evidenciando oportunidades de otimização na estratégia de retenção de pessoas.

#### 4.5 AS OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO COMO ALIADA À INTENÇÃO DE PERMANECER

Com o intuito de compreender a relação das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento para os colaboradores pesquisados, o questionário se encerra com a seguinte questão “*Quanto as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (como treinamentos, cursos, capacitações, mentorias, momentos de troca, feedbacks, etc.) são importantes para você como profissional colaborador?*”. A partir da escala *Likert* de 5 pontos, foi possível apurar a média das respostas obtidas, conforme descrito no item 3.3. O resultado apresentado deu-se pelo número 4,7, o que representa **alto grau de importância** das ações de aprendizagem e

desenvolvimento para os funcionários participantes.

Tendo em vista que a aprendizagem e o desenvolvimento é um processo psicológico fundamental para a sobrevivência dos seres humanos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014), a ausência de práticas de treinamento e desenvolvimento, “pode afetar a motivação das pessoas para se capacitarem, o vínculo que estabelecem com a instituição que trabalham, a satisfação com a ocupação” (SIQUEIRA, 2014, p.230).

Dois dos fatores que estimulam a intenção de rotatividade, segundo Ghapanchi e Aurum (2011) são a motivação e a satisfação com o trabalho. Logo, entende-se a correlação entre a oferta de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, evidenciada por Siqueira (2014), como forma de estimular a motivação e a satisfação na organização, as quais serão propulsoras da intenção de permanecer.

#### **Quadro 5 - Resumo das propostas de melhoria**

<b>RELAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIA SUGERIDAS PELA PESQUISADORA</b>	
<b>Ponto de atenção identificado na EPOA</b>	<b>Sugestão relacionada</b>
Projetar necessidades futuras de treinamento.	- Levantamento junto aos colaboradores sobre suas necessidades e expectativas de desenvolvimento; - Avaliação de desempenho.
Avaliar se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	- Avaliação de desempenho; - Avaliação de - Feedbacks estruturados periódicos.
Estimular o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	- Avaliação de desempenho; - Feedbacks estruturados periódicos; - Trocas informais entre pares; - Subsídio periódico para cursos e eventos externos.
Oferecer cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	- Subsídio periódico para cursos e eventos externos. - Planejamento de capacitações
Desenvolver programas de educação continuada.	- Gestão do conhecimento otimizada; - Subsídio periódico para cursos e eventos externos. - Planejamento de capacitações

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido na EPOA expõe como mediana a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de aprendizagem ofertadas pela Cíngulo. Ainda que a intenção de sair esteja classificada de forma geral como baixa, a intenção de permanência apresenta escore médio, oportunizando melhorias no planejamento de gestão de pessoas. Visando que o desenvolvimento é um fator importante para os profissionais pesquisados, pode-se observar possíveis otimizações nesse processo, em prol da intenção de permanência.

Outra correlação a ser explorada é o que vai ao encontro do que pontua Manzoor e Naeem (2011; *apud* SIQUEIRA, 2013, p.212): empregados novatos que tem uma percepção positiva de suporte organizacional relatam maiores níveis de comprometimento e menor intenção de sair da organização. Dito isso, recorre-se ao mapeamento de perfil dos respondentes, onde 35% dos pesquisados possuem menos de 1 ano de permanência na empresa e 30% têm entre 1 e 2 anos. Esse fato pode levar ao alerta de que o suporte dado para desenvolvimento profissional pode ser um fator que aumenta o tempo em que o colaborador terá menor intenção de rotatividade e possibilita a gestão de pessoas trabalhar de maneira proativa.

Dito isso, as sugestões a seguir levam em consideração o momento de negócio da Cíngulo, ainda considerada pelos gestores uma *startup*, conforme item 3.3,1 e vão ao encontro do uso das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento a favor da intenção de permanecer.

Mesmo que não haja interesse por parte da gestão na criação de uma matriz de treinamentos formal interna, observa-se a importância da estruturação de um plano, o qual dê perspectiva ao colaborador em relação às oportunidades de aprendizagem que o mesmo possui na instituição. A partir da revisão literária, entende-se que ações formais e informais de desenvolvimento são fundamentais para o crescimento das pessoas na organização e podem proporcionar a aprendizagem contínua, essencial ao desenvolvimento humano.

Diante das práticas formais, pode optar-se pelo subsídio periódico de cursos e capacitações, voltadas ao objetivo de desenvolvimento do profissional, além de subsídio em eventos de interesse. Estes, já são de interesse da organização, conforme explicitado pelos gestores durante a entrevista. O subsídio financeiro dispensa o esforço interno da gestão de pessoas na estruturação do treinamento interno. Assim, é possível que o profissional desenvolva visão sistêmica e se torne cada vez mais atualizado e apto a atender as necessidades requeridas a ele.

*Feedbacks* estruturados e periódicos também podem ser adotados e disseminados pelas lideranças para o nível mais operacional, com objetivo de alinhar expectativas quanto às entregas que o cargo implica, trabalhar aspectos motivacionais na relação empresa-empregado e entender perspectivas em relação às intenções de busca por novas oportunidades de trabalho externas. Os *feedbacks* podem ter como base a cultura organizacional para fins comportamentais e avaliações de desempenho para fins de conhecimento técnico. As práticas de *feedbacks* podem ocorrer também entre colaboradores e não somente da liderança para o liderado, mas também ao contrário, a fim de estimular um desenvolvimento em conjunto. Neste caso, também se sugere o apoio das lideranças para a disseminação dessa cultura, conforme já

exposto pelos gestores na entrevista aplicada.

Faz-se importante citar que as avaliações de desempenho após o processo de aprendizagem, pois são ferramentas que possibilitam avaliar se houve de fato a aplicação do conhecimento adquirido pelo colaborador nos desafios práticos que lhe foram atribuídos. Essa sugestão leva em consideração o foco na prática, evidenciada pelos gestores da Cíngulo.

Outra sugestão é a realização de um levantamento junto aos colaboradores a respeito de quais práticas fazem mais sentido para o seu respectivo desenvolvimento, tanto do viés técnico, quanto comportamental. A partir disso, torna-se possível compreender o ponto de partida para a estruturação de um plano de incentivo à aprendizagem de cada pessoa dentro da Cíngulo. Além disso, esse movimento poderá proporcionar maior motivação, visto que as opiniões dos colaboradores estão sendo ouvidas em prol de possíveis melhorias.

Ainda, no tange práticas formais, sugere-se a criação e aplicação recorrente de mecanismos de compreensão da satisfação com o trabalho, bem como da intenção de sair ou permanecer. A aplicação delas viabiliza o entendimento sobre intenções de *turnover*, facilitando a estruturação de planos de retenção, antes das ações de *turnover* acontecerem.

Os processos formais vão ao encontro de uma gestão do conhecimento otimizada por parte da organização, sendo essa, a última sugestão no âmbito das práticas formais. A organização que aprende é capaz de usar e organizar as informações disponíveis a favor das pessoas e seu desenvolvimento. Sugere-se aqui a documentação e disponibilização dos aprendizados já adquiridos para os novos colaboradores, a fim de facilitar o processo de desenvolvimento de novas pessoas, tornando o ambiente mais propício ao aprendizado e diminuindo possíveis frustrações.

No que diz respeito às práticas informais, sugere-se estimular as interações entre pessoas, como forma de desenvolvimento. O suporte entre pares, discussões em grupo com diferentes pontos de vista, criação de novos planos, alternativas, horizontes de pensamento ou então reflexões sobre processos já existentes são ações importantes para a aprendizagem organizacional e do indivíduo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento referem-se às práticas de treinamento e desenvolvimento formais e ao suporte para a aprendizagem informal (SIQUEIRA, 2014) e são “[...] um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014,

p.244). Portanto, capacitar pessoas é uma maneira das pessoas produzirem mais e mais rápido, além de se anteciparem às mudanças e exigências do mercado (EBOLI, 2002), pois “[...] os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores.” (SNELL; BOHLANDER, 2015, p.250).

Planos de desenvolvimento a médio e longo prazo são formas de estimular a motivação na aprendizagem e na permanência na organização (MARRAS, 2007), visto que a ausência de tais práticas “[...] pode afetar a motivação das pessoas para se capacitarem, o vínculo que estabelecem com a instituição que trabalham, a satisfação com a ocupação [...]” (SIQUEIRA, 2014, p.230). Granpanchi e Aurum (2011) reafirmam que um dos fatores individuais que pode estimular a intenção de rotatividade é a motivação.

A intenção de rotatividade compreende a intenção de sair e de permanecer na organização e de acordo com Ajzen et al. (1977; *apud* BELLO, 2017, p.47) é “[...] considerada um antecedente imediato ao comportamento/ação de rotatividade”. As intenções são consideradas preditoras do comportamento humano, trazendo oportunidades de atuação da gestão de pessoas atuar na manutenção de seu pessoal (STEIL et al., 2017). Assim, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigando as causas que podem levar ao seu aparecimento (SIQUEIRA, 2014, p.210). Fatores externos a organização também pode influenciar para a intenção de rotatividade, como novas oportunidades de trabalho, situação favorável para o colaborador empreender, sazonalidade do negócio e mudanças frequentes (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; LEE et al., 1996; *apud* BELLO, 2017).

Tendo como base a entrevista com os gestores e a responsável pela área de gestão de pessoas da Cíngulo, pode-se observar a importância dos estímulos ao aprendizado e desenvolvimento na empresa, ainda que as ações não estejam estruturadas em um processo formal. Dentre as principais práticas atuais, mapeou-se reuniões com *feedbacks* pontuais entre líderes e colaboradores; coleta de percepções sobre sentimentos e motivação dos colaboradores em conversas informais, pesquisa de satisfação após finalização de projetos, presente em algumas áreas da empresa; liberdade e autonomia para criação e inovação; incentivos pontuais para capacitações; desafios práticos para aplicação do conhecimento, este sendo o de maior destaque pelos entrevistados devido ao entendimento sobre o perfil de uma *startup* se desenhar a partir de necessidade da prática para a consolidação do desenvolvimento e aprendizagem.

A preocupação “em sermos melhor pra equipe”, como citado pelos entrevistados, traz a necessidade de planos para a criação de estratégias de oferta de capacitações previsíveis e ainda maior estímulo ao autodesenvolvimento. A autonomia do colaborador no processo de

aprendizagem é um critério fundamental na escolha de profissionais para a empresa, uma vez que “aprender, desaprender e reaprender faz parte da *job description* da empresa”, segundo os gestores e gestão de pessoas.

A aplicação da EPOA, busca compreender a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento promovidas internamente. Assim sendo, torna-se possível o entendimento de que atualmente as oportunidades são consideradas medianas, evidenciando pontos de atenção em relação à otimização das atuais ofertas. Os funcionários da Cíngulo trazem destaque positivo para a participação deles no processo de aprendizagem; criação de oportunidades de avaliar sua própria aprendizagem; estímulo no desenvolvimento de novas habilidades; criação de situações de aprendizagem que os motivam; incentivo à escolarização; incentivo ao compartilhamento de conhecimento e por último, o preparo para exercer novas funções. Por outro lado, como pontos de atenção da gestão de pessoas na avaliação, os colaboradores expõem a avaliação dos treinamentos como forma de medir a contribuição no trabalho; a projeção de necessidades de treinamento; estímulo à escolha de capacitações por parte dos funcionários, de acordo com suas necessidades; oferta de cursos conduzidos por profissionais qualificados e por fim, o estímulo à aprendizagem contínua.

Com a aplicação da EIR e EICPO, torna-se possível entender os níveis das intenções de rotatividade dos colaboradores da Cíngulo. A EIR busca entender os níveis de intenção de sair, abarcando pensamentos, planos e desejos em deixar a organização. O resultado obtido a partir da ferramenta foi de que existe baixa intenção de sair, de forma geral, o que é benéfico para a organização. Por outro lado, ao se utilizar da EICPO para medir a intenção de permanecer, chegou-se a um resultado mediano de intenção do colaborador manter-se na organização. Esta escala, por sua vez, abrange elementos externos, evidenciando aspectos comparativos para o respondente, onde o mesmo pode avaliar hipóteses de comparação da Cíngulo com oportunidades externas. Sendo assim, levanta-se um ponto de atenção importante para a gestão de pessoas, o qual se baseia em utilizar-se dos resultados para entender possíveis gargalos em relação ao ambiente externo e possíveis oportunidades que os colaboradores possam ter. Em suma, torna-se essencial maiores acompanhamentos em reuniões 1-1 com os funcionários, a fim de compreender suas intenções e alinhar expectativas quanto ao que os mesmos esperam de uma empresa.

A partir das informações e dados levantados, considera-se que para auxiliar no processo de aprendizado e desenvolvimento, favorecendo a intenção de permanecer, é válido que a empresa olhe para investimentos em capacitações, com planos estruturados a médio e longo prazo, tendo em vista que uma *startup* deve atentar-se à estruturação de plano de carreira como

forma de ganhar vantagem competitiva. O investimento na capacitação pode não ser estruturado internamente, mas pode-se considerar subsídios fixos e periódicos para cursos e eventos externos, de acordo com a necessidade dos desafios práticos requeridos pela organização aos funcionários.

Outra forma de favorecer a intenção de permanecer são os *feedbacks* periódicos e estruturados, acompanhados de avaliações de desempenho. Com isso, busca-se corrigir e reformular as rotas de desenvolvimento de acordo com os objetivos organizacionais e objetivos de desenvolvimento individuais dos colaboradores. Além desse alinhamento, é possível compreender expectativas, motivações e frustrações dos colaboradores, trazendo assim, mais insumos para otimização das estratégias de retenção, reduzindo a ameaça do meio externo na rotatividade de pessoas. Como fomento à cultura de *feedback*, nota-se a importância do papel das lideranças na disseminação entre pares dentro da Cíngulo.

Ainda, pode-se optar por uma gestão do conhecimento melhorada, tornando fácil o acesso a conhecimentos já adquiridos anteriormente pela empresa, proporcionando maior fluidez no aprendizado de novos colaboradores ou de colaboradores de mais tempo, mas com novos desafios. Também, faz-se fundamental manter as práticas informais de compartilhamento de conhecimento entre pares, através de momentos de troca, suporte e ajuda em dúvidas, novos projetos e iniciativas que a organização venha a promover, bem como mensurar periodicamente as intenções comportamentais dos funcionários.

Sendo assim, conclui-se que existe grande oportunidade de formalização de processos de aprendizagem e desenvolvimento, dando às pessoas uma maior perspectiva de continuidade e motivação para melhoria contínua. Também se verifica a criação de oportunidades de maior estímulo à aprendizagem contínua, considerando que a empresa estudada busca profissionais motivados em se autodesenvolver. O impacto gerado está presente a nível individual do colaborador, a nível de equipe e no posicionamento de mercado da Cíngulo, tendo em vista que a retenção de pessoas é considerada um diferencial competitivo de grande importância.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, RS: Artmed, p.237-275.
- ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. da S. Aprendizagem humana em organizações do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. B.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2014, p.244-284.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alicance**, v.12, n.2, p.183-209, 2005.
- BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado (Graduação em Administração), Universidade de Passo Fundo, Casca-RS, 2014, 68f. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/681>>. Acesso em: 26 jan. 2022.
- BASTOS, V. G. B et al. **Comprometimento Organizacional: medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008, p.49-96.
- BELLO, J. da S. A. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais**. Tese (Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180905>>. Acesso em: 28 jan. 2022.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de *performers*. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v.13, n.3, p.1119–1148, 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5160888.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2022.
- CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.6, p.1123-1144, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: abr. 2022.
- CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v.4, 2017, p.408-423. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554849028.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. *Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches*. **Management Learning**, v.36, n.1, p.49-68, 2005. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507605049906>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

CONLON, T. J. *A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence*. **Journal of European Industrial Training**, v.28, n.2-4, 2004, p.283-295. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590410527663/full/html>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

DUTRA, J. de S. (Org) **Gestão por competências**. São Paulo, SP: Gente, 2001.

DUTRA, J. de S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. de S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, SP: Gente, 2002, p.185-216.

FERNANDES, B. H. R. ; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.109, 2007. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676/0>>. Acesso em: mar. 2022.

FERREIRA, P. L. **Estatística descritiva e inferencial: breves notas**. Coimbra, Portugal: Universidade de Economia de Coimbra, 2005.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Florianópolis, v.8, p.193-208, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21626>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

FRANCO, M. J. B.; FERREIRA, T. S. C. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. **Comportamento, organização e gestão**, Lisboa, v.13, n.2, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5002/1/COG%2C%2013%282%29%2C%20169-189.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2023.

GHAPANCHI, A H; AURUM, A. *Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review*. **Journal of Systems and Software**, v.84, n.2, p.238-249, 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121210002645>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis, SC: Editora Pandion Ltda, 2008.

HALF, H R. *Keeping the best-employee retention in public accounting*. *The CPA Journal*, v.52, p.34-38, 1982. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/1511d766f9a1466c8ea36f86811ba5bc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41797>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

HOFMEISTER, D. L. F. **Plano e Desenvolvimento da Carreira**. Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 1992.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre, RS: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco nas competências**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro, RJ: Qualimark, 2006.

LEONE, N. M. de C. P. G. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. In: BRITO, L. M. P. (Org.). **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2**: a linha tênue separação entre o público e o privado no Brasil. Fortaleza, CE: Edições UFC, 2007.

LINKEDIN, 2022. Disponível em: <[https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/a189067/guia-rotatividade-do-relatorio-da-empresa-no-linkedin-talent-insights?lang=pt&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_pulse\\_read%3BU6wusVBTR0mts500sCOI8Q%3D%3D](https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/a189067/guia-rotatividade-do-relatorio-da-empresa-no-linkedin-talent-insights?lang=pt&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3BU6wusVBTR0mts500sCOI8Q%3D%3D)>. Acesso em: 29 ago. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo, SP: Editora Futura, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.

MCNALLY, J. S. *Retaining Valued Employees*. *Pennsylvania CPA Journal*, v.71, n.4, p.24-28, 2001.

MEDEIROS, R. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. **Turnover**: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. **Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, Ano 2, n.1, p.115-126, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222> . Acesso em:

07 set. 2022.

MENEZES, I. G. **Comprometimento Organizacional:** construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA, 2009, 203f. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rac/a/HKKZvB7GZZFW7FqqD68Qz8S/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. *Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity?* **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, 1993.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 16 mai. 2022.

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

MOREIRA, B. L. **Dicas de feedback.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

MORREL, K.; LOAN-CLARCK, J.; WILKINSON, A. **Os Modelos de Intenção de Rotatividade de Turnover.** Universidade, 2001.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.1, p.137-153, 2009.

Disponível em:

em:

<<https://www.scielo.br/j/rac/a/HKKZvB7GZZFW7FqqD68Qz8S/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

PERKOV D.; PRIMORAC, D.; KEBLAR, V. **Loyalty programmes in croatian retail companies.** *Economic and social development: book of proceedings*, v.133, 2015, p.

Disponível em: <[https://www.perkov-](https://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/LOYALTY_PROGRAMMES_IN_CROATIAN_RETAIL_COMPANIES.pdf)

[savjetovanje.hr/Dokumenti/LOYALTY\\_PROGRAMMES\\_IN\\_CROATIAN\\_RETAIL\\_COMPANIES.pdf](https://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/LOYALTY_PROGRAMMES_IN_CROATIAN_RETAIL_COMPANIES.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2022.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. In: **Anais do Congresso Nacional de psicologia da saúde, promoção da saúde e doenças crônicas: desafios à promoção da saúde**, n.9, 2012. Lisboa, Portugal: Placebo, 2012.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2.ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 1999.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** São Paulo, SP: SEBRAE-NA/Dieese, 2013, p.17.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo, SP: Herder, 1972.

**Talent Insights:** Guia de Rotatividade do Relatório da Empresa no LinkedIn, [2022].

SENGE, P. **A quinta disciplina (10.<sup>a</sup> ed.)**. São Paulo, SP: Editora Best Seller, 1996.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto e OP Traduções. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2010.

SILVA, L. F. da; MIRANDA, R. C. da R. Resistência a mudanças no serviço público: a visão da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos da Escola do Legislativo**, v.18, n.29, p.179-210, 2019. Disponível em: <<https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/seer/index.php/cadernos-%20ele/article/viewFile/114/86>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v.4, n.37, p.797-816, jul./ago. 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6502/5086>>. Acesso em: 19 mai. 2022.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2014.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2009.

**Sobre o App - Cíngulo**. Cíngulo, [2022]. Disponível em: <<https://cingulo.com/>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

STANKOSKY, M. A. *Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline*. In: STANKOSKY, M. (ed.). **Creating the Discipline of Knowledge Management: The Lasted in University Research**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. *Employee turnover and post-decision accommodation processes*. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.

STEIL, A. V. et al. Intenções de sair e de permanecer de profissionais em organizações de tecnologia da informação e comunicação do Sul catarinense. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v.1, n.1, 2017. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/164>>. Acesso em: fev. 2022.

TAFNER, E. P; SILVA, E. O pensamento científico e os trabalhos acadêmicos. In: MULLER, A. J. (Org.). **Metodologia Científica**. Indaial, SC: Uniasselvi, 2013, p.59-143.

THATCHER, J. B., LIU, Y., STEPINA, L. P. *The role of the work itself: an empirical examination of intrinsic motivation's influence on IT workers attitudes and intentions*. In: **Proceedings of the ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research**, Kristiansand, Norway, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Nova Iorque, EUA: Cambridge University Press, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. São Paulo, SP: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: **Anais do Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências**, Rio de Janeiro, 1996. Rio de Janeiro, RJ: SENAI, p.15-24, 1998.

## ANEXOS

### **ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

#### **OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA A CIDADE DE PORTO ALEGRE - RS**

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA CIDADE DE PORTO ALEGRE - RS. Desenvolvida por Andressa Oliveira dos Santos, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é: Compreender a influência da cultura organizacional na intenção de permanecer dos colaboradores de uma empresa de tecnologia focada em saúde psicológica.

O convite à sua participação se deve ao fato de que você possui idade superior a 18 anos e faz parte da população da unidade de análise desta pesquisa. Os resultados desta pesquisa serão fundamentais para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Sua participação consiste em responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará em torno de 20 minutos, ficando ciente que não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo ela voluntária.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. É importante destacar que este documento

terá sua identificação, porém, a identificação nos instrumentos de coleta, fica a seu critério. Os dados coletados ficarão arquivados durante o período de cinco anos em computador particular, protegido com senha, onde somente os pesquisadores responsáveis terão acesso à eles. Após o tempo de guarda, os dados serão excluídos, tendo em vista a proteção dos dados.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

No que diz respeito aos benefícios desta pesquisa, através dela pretende-se compreender o fenômeno que ocorre na unidade de análise, assim como, ser possível propor ações e condutas para fomentar a retenção de talentos, relacionado às oportunidades de treinamento e desenvolvimento na organização em estudo.

Como riscos, a pesquisa pode causar cansaço aos participantes, bem como tomar seu tempo, e como solução para esse risco, o participante pode escolher abandonar a pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Ainda, pontua-se o risco de vazamento de dados e identificação dos participantes. Neste ponto, o pesquisador responsável e os demais pesquisadores envolvidos no projeto comprometem-se em manter seguras as informações coletadas, em dispositivos protegidos por senha por um período de cinco anos, de modo que apenas possam ter acesso a esses dados pessoas que estejam diretamente envolvidas no projeto. Após este período, os dados serão apagados, visando a proteção dos dados dos participantes. Ainda, em caso de vazamento de dados, os pesquisadores comprometem-se a avisar os envolvidos e remover as informações dos participantes da base de dados. Além disso, é importante destacar que os resultados obtidos na pesquisa podem ser divulgados em publicações e/ou eventos científicos, porém sempre mantendo em sigilo os dados dos participantes. Após a sua conclusão, a pesquisa será disponibilizada para o público geral, podendo ser consultada pelos próprios participantes e pela empresa estudada, mas, da mesma forma, essa divulgação será feita mantendo em segurança as informações pessoais dos participantes.

Ao responder as perguntas, você declara concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário (a) da pesquisa citada acima, assim como, estar ciente que sua participação não gerará nenhum custo para si. Declara também, que possui mais de 18 anos, podendo responder livremente pelas respostas desta pesquisa.

Após a coleta de dados, o pesquisador responsável, se compromete a realizar o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro em plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Ao responder este questionário, você está autorizando a pesquisadora a utilizar os dados obtidos para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo sua divulgação e publicação, respeitando e preservando sua privacidade e anonimato. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Caso tenha alguma dúvida ou reclamação, poderá solicitar à pesquisadora responsável, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

CAAE: 64061922.2.0000.5564

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFS: 5.744.194

Data de Aprovação: 07/11/2022

---

Pesquisadora responsável Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

E-mail: [kellytosta@uffs.edu.br](mailto:kellytosta@uffs.edu.br)

Endereço para correspondência: Rodovia SC 484 Km 02, Bairro Fronteira Sul, Cep: 89815899, Chapecó - SC.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFS.

Tel e Fax - (0XX) 49 - 2049-3745

E-mail: [cep.uffs@uffs.edu.br](mailto:cep.uffs@uffs.edu.br)

[http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg](http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg)

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Chapecó/SC - Data

---

Pesquisadora responsável Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

---

Pesquisadora assistente discente Andressa Oliveira dos Santos

**ANEXO 2 - Roteiro de Entrevista com os Gestores e Gestor de RH.**

1. Como a empresa foi fundada (ano de fundação, segmento, de onde surgiu a ideia, qual a missão da empresa)?
2. Qual o número atual de colaboradores?
3. O que vocês entendem por aprendizado e desenvolvimento? E por intenção de rotatividade e de permanecer? Acha importante estes temas? Por que se preocupar com eles?
4. Atualmente existem ações (formais ou informais) que componham/estimulem o aprendizado dos colaboradores a fim de capacitá-los para suas funções? Quais?
5. As ações de treinamento e desenvolvimento atuais (mesmo que informais), são com enfoque técnico ou comportamental?
6. Vocês costumam dar e estimular os funcionários ao feedback para que possam aprimorar seu trabalho e se desenvolver de maneira mais assertiva?
7. Vocês sofrem com a rotatividade de pessoal? Quantos funcionários a empresa já teve e quantos deles foram demitidos (pela empresa ou por decisão pessoal) ?
8. Quais iniciativas vocês julgam importante para manter a perspectiva de desenvolvimento e a motivação por parte dos funcionários? Por quê?
9. Quais os motivos que vocês acreditam que pode gerar rotatividade na empresa?

### ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO ASPECTOS GERAIS

Seção 2 de 6

#### Aspectos gerais



Nesta primeira etapa, serão colhidas informações pessoais relevantes para o estudo e que contribuirão para os objetivos do trabalho.

Qual o vínculo com a Cíngulo? \*

- CLT (carteira assinada)
- Contrato Pessoa Jurídica
- Estagiário
- Outros...

Idade \*

- Até 18 anos
- Entre 19 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Mais de 40 anos

**Escolaridade \***

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

**Estado civil \***

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- União Estável
- Divorciado
- Outros...

**Gênero \***

- Feminino
- Masculino
- Não-binário
- Prefiro não responder

**Tempo de empresa \***

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

**Possui filhos \***

- Sim
- Não

## ANEXO 4 - ESCALA DE PERCEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES (EPOA)

### ESCALA DE PERCEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES – EPOA

As frases abaixo falam das oportunidades de aprendizagem que as organizações podem ou não oferecer a seus funcionários. Leia cada item com atenção e, pensando em sua organização de trabalho atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e registre o número correspondente nos parênteses antes de cada frase.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin: 0;"> <span>Discordo totalmente</span> <span>Concordo totalmente</span> </div>										

1. ( ) Incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
2. ( ) Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.
3. ( ) Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
4. ( ) Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.
5. ( ) Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.
6. ( ) Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
7. ( ) Projeta necessidades futuras de treinamento.
8. ( ) Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.
9. ( ) Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.
10. ( ) Incentiva a escolarização dos funcionários.
11. ( ) Desenvolve programas de educação continuada.
12. ( ) Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.
13. ( ) Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

**ANEXO 5 - Escala de Intenções de Rotatividade****ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE – EIR**

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

<b>1</b> <b>Nunca</b>	<b>2</b> <b>Raramente</b>	<b>3</b> <b>Às vezes</b>	<b>4</b> <b>Frequentemente</b>	<b>5</b> <b>Sempre</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

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

## ANEXO 6 - ESCALA DE INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem possíveis realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (**A** e **B**) descritas nos quadros.

Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher

Exemplo:

Imagine que você dedicou grande parte de sua vida à organização na qual trabalha atualmente e, em poucos meses poderá se aposentar. No entanto, o valor de aposentadoria é substancialmente inferior ao que você ganha atualmente. Sabendo-se que existe a possibilidade de continuar trabalhando, o que você faria?

Opção A	-----	Opção B							
Não me aposentaria ainda para manter o mesmo salário por mais algum tempo.	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>				X				Mesmo ciente da redução salarial, eu me aposentaria.
			X						

Ao responder com um X no quinto quadrado da esquerda para a direita, a pessoa quis demonstrar que concordaria mais com a Opção B do que com a Opção A. Com essa resposta, o sujeito demonstra *leve concordância* com a Opção B. Assim, é possível que o sujeito marque qualquer um dos sete quadrados entre as opções A e B, sendo que os três primeiros estariam mais próximos à concordância com a Opção A e os três últimos, à concordância com a Opção B. Quando você tiver dúvidas ou não souber que opção escolher, assinale o quarto quadrado.

1. Uma empresa de mesmo porte que a sua, mas que possui um plano de ascensão funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?

Opção A	-----	Opção B							
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>								Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

2. Imagine que trabalhar na organização onde atualmente você trabalha é símbolo de grande status perante a sociedade nacional. Uma organização menor e pouco conhecida lhe oferece uma oportunidade de trabalhar em condições melhores, ganhando um salário ligeiramente maior do que o seu. O que você faria?

Opção A	-----	Opção B							
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>								Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

3. Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/>	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

4. Imagine que uma empresa de grande porte lhe oferece uma oportunidade de trabalho com as mesmas condições de sua empresa atual, mas com um salário substancialmente superior ao que você ganha atualmente. Você sempre trabalhou na mesma empresa e faltam poucos anos para se aposentar. Diante da possibilidade de mudança, o que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/>	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

5. Suponha que você não está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas por sua organização, mas seu salário se encontra acima da média de mercado. Sendo informado da abertura de uma vaga com seu perfil em outra empresa da mesma área, mas que paga menos do que você recebe atualmente, que decisão você tomaria?

Opção A	-----	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

6. Você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

7. Imagine que uma nova organização lhe oferece uma oportunidade de trabalho, mantendo a mesma remuneração que você ganha na organização atual, mas concedendo benefícios (auxílios) superiores aos que você possui atualmente. Diante de tal oferta, o que você faria?

Opção A	-----	Opção B
Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.	<input type="checkbox"/>	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa.

## ANEXO 7 - ESCALA DE PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO PARA O PROFISSIONAL

Na escala abaixo, classifique de 1 a 5, o quanto as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento são importantes para você como profissional colaborador.

Quanto as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (como treinamentos, cursos, capacitações, mentorias, momentos de troca, feedbacks, etc) são importantes para você como profissional colaborador? \*

Pouco importantes      1      2      3      4      5      Muito importantes