

COMO COMBATER A ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES E RESTAURAR A MOTIVAÇÃO EM MEIO A ANOMIA ORGANIZACIONAL

Ana Julia Santos Felix¹;

Fatec Santana de Parnaíba (FATEC), Santana de Parnaíba, SP.

<https://lattes.cnpq.br/4590727701816612>

Lohanna Santos Souza²;

Fatec Santana de Parnaíba (FATEC), Santana de Parnaíba, SP.

<http://lattes.cnpq.br/8270684843399120>

Ana Paula Freitas de Lima³.

Fatec Santana de Parnaíba (FATEC), Santana de Parnaíba, SP.

<http://lattes.cnpq.br/9449407567940134>

RESUMO: Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a estabilidade, engajamento e produtividade dos colaboradores são desafios constantes. A anomia organizacional, que compromete a coesão e os valores do ambiente de trabalho, é um obstáculo significativo, levando à desmotivação e alta rotatividade. Este estudo qualitativo busca explorar estratégias para reduzir a rotatividade e restaurar a motivação dos colaboradores afetados pela anomia. Com base em uma revisão bibliográfica, identifica-se que a falta de motivação, causada pela anomia, afeta negativamente o desempenho e a permanência dos funcionários. Estratégias como construção de uma cultura organizacional sólida, clarificação de objetivos e promoção de um ambiente positivo são sugeridas para combater a anomia e restaurar a motivação. No entanto, são reconhecidas limitações, como a necessidade de estudos de campo mais aprofundados. Em suma, este estudo visa contribuir para o avanço da gestão organizacional, inspirando práticas que promovam ambientes mais resilientes diante da anomia.

PALAVRAS-CHAVE: Anomia. Rotatividade. Motivação.

HOW TO COMBAT EMPLOYEE TURNOVER AND RESTORE MOTIVATION AMID ORGANIZATIONAL ANOMIE

ABSTRACT: In contemporary organizational environments, employee stability, engagement and productivity are constant challenges. Organizational anomie, which compromises the cohesion and values of the workplace, is a significant obstacle, leading to demotivation and high turnover. This qualitative study seeks to explore strategies to reduce turnover and restore the motivation of employees affected by anomie. Based on a literature review, it is identified that the lack of motivation, caused by anomie, negatively affects the performance and retention of employees. Strategies such as building a solid organizational culture, clarifying objectives and promoting a positive environment are suggested to combat anomie and restore motivation. However, limitations are recognized, such as the need for more in-depth field studies. In short, this study aims to contribute to the advancement of organizational management, inspiring practices that promote more resilient environments in the face of anomie.

KEY-WORDS: Anomie. Turnover. Motivation.

ÁREA-TEMÁTICA: Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Nos ambientes organizacionais contemporâneos, a busca pela estabilidade, engajamento e produtividade dos colaboradores é um desafio constante.

Um dos obstáculos enfrentados pelas empresas é a anomia organizacional, um fenômeno que compromete a coesão, normas e valores dentro do ambiente de trabalho. A anomia pode levar à desmotivação dos funcionários e aumentar os índices de rotatividade, impactando negativamente a eficiência e a cultura organizacional.

Neste contexto, compreender e analisar as estratégias para reduzir a rotatividade e restaurar a motivação dos colaboradores torna-se crucial. Este estudo busca explorar essas estratégias, adotando uma abordagem qualitativa para refletir e analisar informações de especialistas nas áreas de negócios e motivação. A partir de uma revisão bibliográfica, buscamos oferecer insights sobre como superar os desafios impostos pela anomia organizacional e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

OBJETIVO

O principal objetivo deste estudo é analisar e compreender as estratégias para reduzir a rotatividade de colaboradores e restaurar a motivação dentro do ambiente de trabalho afetado pela anomia organizacional, visando promover a estabilidade, engajamento e a produtividade da equipe.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza básica com um objetivo descritivo. A metodologia empregada visa apresentar informações do contexto organizacional embasadas em autores presentes em artigos científicos ou obras independentes. Trata-se de um estudo que se utiliza de pesquisas bibliográficas para refletir e analisar informações e afirmações de autores especializados nas áreas de negócios e motivação.

A análise qualitativa permite uma compreensão profunda dos fenômenos estudados, fornecendo insights valiosos para lidar com desafios como a anomia organizacional. Através da revisão bibliográfica, busca-se consolidar uma compreensão abrangente das estratégias propostas por especialistas para reduzir a rotatividade e restaurar a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho afetado pela anomia.

Essa abordagem metodológica permite uma análise cuidadosa das perspectivas teóricas e práticas relacionadas ao tema, fornecendo um embasamento sólido para as discussões e recomendações apresentadas neste estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Anomia Organizacional

O Conceito de anomia surgiu do meio da Sociologia a partir de Émile Durkheim (1978), que tinha como uma das razões da anomia advinda das rápidas transformações o que o meio social sofria (Silva; Santos, 2022).

Já Robert Merton (1938) dizia que a anomia era causada pela falta de meios disponíveis para que as pessoas pudessem alcançar as metas socialmente impostas e que isso levavam elas através de meios ilícitos a atingir tais metas.

No meio organizacional Manrique de Lara (2009) descreve anomia organizacional como uma situação em que as normas e regras estão fragilizadas e ou indivíduo tem a sua conduta moral desviada remetendo assim ao descomprometimento legal. Deste modo, os funcionários perdem a capacidade de regular a si mesmo fazendo com que tenha uma postura inadequada diante as obrigações a serem realizadas (Martiningo; Siqueira, 2008).

Quando uma organização se encontra em estado anômico, os profissionais encontram formas de enfrentar essa situação que em um dos casos é a falta de motivação para cumprir com seus deveres, é como também a baixa em seu desempenho profissional (Oliveira *et al*, 2016).

Os colaboradores desmotivados usam 8% de sua capacidade de produção, outra consequência da desmotivação seria o gasto provocado por altos índices de rotatividade e de absenteísmo (Barp *et al*, 2020).

A anomia pode ser definida como ausência de valores, normas e um desvio de conduta das leis naturais, dispostas em um ambiente ou indivíduo (Soler; Beyer, 2019). Segundo Martin, Johnson e Cullen (2009) a desordem presente nas organizações enfraquecem os padrões de operacionalização e cria-se um estado de anomia.

O conflito entre os princípios organizacionais e pessoais é portado como fator negativo presente no ambiente organizacional, o que corrobora para um aumento de comportamentos egoístas e até ilegais (Mansfield, 2004). O que resulta no capital humano o sentimento de alienação perante seus deveres e obrigações, além de expectativas incontroláveis e o aumento da desconfiança da legitimidade dos valores bases a ser seguidos na instituição (Soler; Beyer, 2019).

Essa incerteza é negativa no contexto organizacional, uma vez que o colaborador deve estar alinhado com os valores, cultura e os objetivos da organização (Tsahuridu, 2011). Quando isso não acontece os colaboradores perdem a consciência moral, ou seja, já não sabem mais o que deve ser feito ou o que é certo a ser feito, perdem a autor regulação.

Segundo Lara e Rodriguez (2007) as organizações em estado de anomia mantêm condições propícias para comportamentos anômicos e são propensas ao colapso, a maior rotatividade de funcionários e baixos níveis de moral e ética. Isso acontece, pois em climas de anomia a harmonia e os principais declinam e o mal-estar se tornar comum.

Motivação

A motivação pode ser compreendida como uma ação transformadora realizada, seja ela por desejos ou necessidades provocadas por meios internos ou externos (Oliveira, 2010). Assim, a motivação é a capacidade do ser humano de conquistar objetivos, de viver experiências emocionais positivas e a de evitar punições (Marques *et al*, 2023).

Nas empresas a motivação pode ser medida através da satisfação do colaborador ou trabalho, que se trata de uma resposta emocional em relação a vivência no trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho (Cortinhas, 2014).

A falta de motivação causada pela anomia

McGregor (apud Hersey e Blanchard, 1986) afirma que o ambiente de trabalho harmônico é um fator de motivação para os colaboradores. Portanto, um ambiente caracterizado com anomia organizacional que têm como um de seus traços justamente a falta de equilíbrio entre seus colaboradores e ou organização, há a dificuldade para que seu capital humano se sinta motivado a realizar suas funções.

No contexto organizacional, a motivação está intrinsecamente ligada ao desempenho que um colaborador faz para com suas atividades, sendo impulsionado por uma variedade de motivos específicos

Para Nascimento (2012) a motivação é uma junção de fatores que determinam a conduta do indivíduo. O comportamento humano é sempre motivado (Maximiano, 2000). A desmotivação no ambiente de trabalho frequentemente encontra-se raízes na anomia organizacional, uma vez que não há normas claras para serem seguidas e atingidas pelos colaboradores (Soler; Beyer, 2019).

Para Durkheim (1893) as mudanças e desigualdade na hora da divisão de tarefas de trabalho podem levar a anomia, num contexto organizacional pode ser traduzido em desmotivação dos colaboradores.

A abordagem proativa para criar um ambiente organizacional saudável, onde as normas são compreendidas e respeitadas, é essencial. Em palavras de Douglas McGregor (1960), a motivação é o resultado do tratamento que recebemos, logo, a forma que um funcionário é tratado pode determinar sua melhoria de desempenho ou piora, causando consequentemente um desligamento em decorrência da anomia.

A influência da anomia na rotatividade organizacional

A anomia interfere também em outras variáveis além da falta de normas em uma organização, como por exemplo a intenção de rotatividade e o comprometimento do indivíduo com a organização (Oliveira; Correa; Aguiar, 2016). Em um contexto anômico funcionários ficam confusos, não sabem quais tarefas devem realizar ou que esperar de seus superiores (Souza e Ribas, 2013). Assim, o seu desempenho na empresa diminui, o que pode causar a intenção de sair da organização (Bastos; Costas, 2014). O comprometimento organizacional é entendido como o desejo de permanecer na empresa e fazer o melhor trabalho possível juntamente com o sentimento de pertencimento (Bhati; Dixit, 2012).

A intenção de rotatividade é o desejo que o trabalhador tem de se desligar da empresa. No entanto a perda de funcionários talentosos, significa um impacto negativo tanto nos custos de uma nova contratação e treinamento como a incerteza do retorno esperado do novo contratado (Machado; Silva, 2023).

Para Soler e Beyer (2019), quando o funcionário já tem a intenção de deixar a organização ele não performa o necessário que é esperado de sua parte, o que acaba por prejudicar o desempenho da empresa. Por isso, é importante entender os motivos que levam aos colaboradores a sair das empresas.

Rotatividade, refere-se à taxa com que os funcionários entram e saem de uma empresa dentro de um determinado período. De acordo com Kotler (2000, p.368), pela relação “entre o número de pessoas que saem e pelo número de pessoas que entram em uma organização”. Ou seja, é a medida da frequência com que os funcionários deixam seus

empregos e são substituídos por novos funcionários.

De acordo com Costa e Silva (2020), a saída de colaboradores pode ocorrer por escolha própria ou de forma não voluntária, a primeira envolve a saída de funcionários bom, mas que de alguma forma não se adaptou às regras ou cultura da organização, a segunda seria as demissões inevitáveis como a aposentadoria e ou a saída por doenças. O autor inteiro que é importante para as organizações medir a intenção de rotatividade dos colaboradores, que no caso é a probabilidade de ele deixar ou não a empresa.

Machado e Silva (2023) acrescenta que a oferta de mercado é uma medida de rotatividade, ou seja, poucas ofertas de emprego reduzem as chances de o funcionário pedir ou provocar a saída da organização.

Considerando ainda os supostos fatores, Costa e Silva (2020) explica os motivos da intenção de rotatividade em três partes são elas: fatores individuais, organizacionais e mediadores. Fatores individuais referem-se a personalidade e as habilidades dos funcionários. Segundo os fatores organizacionais, estão relacionados ao salário, conquistas, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de crescimento profissional, condições de trabalho e segurança no emprego, estresse. E, finalmente, fatores mediadores, ou seja, aqueles que não podem ser influenciados por fatores individuais ou organizacionais e, portanto, afetam as intenções de rotatividade.

Estratégias para combater a rotatividade causada pela anomia organizacional e restaurar a motivação

Em meio aos desafios que a anomia organizacional apresenta, é essencial adotar estratégias sólidas para restaurar a motivação dos funcionários e promover um ambiente de trabalho mais saudável. Abaixo algumas estratégias que podem contribuir para a restauração da motivação dos colaboradores:

Segundo Chiavenato (2014), a construção de uma cultura organizacional forte, que fomenta princípios comuns e uma identidade corporativa definida, pode mitigar o sentimento de desorientação social e reforçar o vínculo dos colaboradores com a empresa.

Ademais, esclarecer objetivos claros e de acordo com a missão da empresa pode oferecer propósito aos colaboradores contribuindo para a redução da falta de significado do trabalho como destaca (Fleury; Fleury, 2010).

Além disso, Siqueira (2008), destaca que um ambiente organizacional positivo, frisado por interações respeitadas entre os colegas e apoio mútuo, pode ser um fator impactante na motivação e permanência dos funcionários na empresa.

Promover programas de capacitação profissional pode ser uma boa estratégia para o engajamento dos colaboradores, pois pode oferecer perspectiva de avanço profissional dentro da empresa (Pilati; Borges; Andrade, 2011).

Ao adotar estratégias, as organizações podem enfrentar de forma eficaz a rotatividade causada pela anomia organizacional, restaurando a motivação dos colaboradores e proporcionando um ambiente de trabalho produtivo e saudável (Machado; Silva, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste capítulo é revisar e entender os conceitos de anomia e as consequências dela nas organizações, além de promover ações de estratégias que podem beneficiar empresas em situações de anomia. Para isso, é necessário a exploração de revisões bibliográficas dos temas como: a anomia na sociedade, a anomia presente em organizações, como também o estudo da rotatividade e motivação, e ainda revisões de estratégia usadas nesse cenário.

Os resultados deste estudo apontam que uma organização que tenha a cultura organizacional forte e uma identidade corporativa definida, pode mitigar o sentimento de desorientação social e reforçar o vínculo dos colaboradores com a empresa. Além de que, objetivos claros e que estão atrelados a missão da empresa pode oferecer propósito aos colaboradores. Assim como, um ambiente organização positivo e que promovem programas de capacitação, tem o seu capital humano mais motivado para a realização de suas tarefas, como também mais engajado e com perspectivas de crescimento profissional.

As limitações deste estudo, seria a falta de uma investigação mais aprofundada sobre o tema e contexto de cada organização específica. Para o futuro, um estudo de campo onde envolva o cenário real e com as problemáticas abordadas nesse estudo, seria de grande enriquecimento para o tema e áreas correlatas.

Em síntese, este capítulo busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão organizacional em tempos de mudanças sociais e mercadológicas. Esperamos que as reflexões apresentadas aqui inspirem novas abordagens e práticas que favoreçam ambientes organizacionais mais resilientes e adaptáveis diante de cenários de anomia.

REFERÊNCIAS

BARP, Cristian, et al. **O engajamento e absenteísmo dos colaboradores em uma empresa do setor de plásticos de Caxias do Sul-RS**. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, 2020, 9.2: 50-72.

BASTOS, A. V. B., E COSTA, F. M. **Comprometimento Organizacional: Bases para Uma Abordagem Processual**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BHATI, M., E DIXIT, V. **A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry**. European Journal of Business and Social Sciences, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Elsevier, 2014.

CORTINHAS, A. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos Sociais e económicos diferentes - crise e crescimento**. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2014.

COSTA, G. R.; SILVA, J. F. **A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, 2020, 8.1: 49-64.

DURKHEIM, E. **Educação e Sociologia**. 1978.

DURKHEIM, E. **De la division du travail social**. Paris: Alcan, 1893.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. Atlas, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e As técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KOTLER, P. - **Administração de Marketing - 10ª Edição, 7ª reimpressão** - Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARA, P. Z. M; RODRIGUEZ, T. F. E. **Organizational anomie as moderator of the relationship between na unfavorable attitudinal environment and Citizenship behavior (OCB): Na empirical study among university administration and services Personnel**. Personnel Review, 2007.

MACHADO, T. R, SILVA; M. L. S. E. M. **Intenção de rotatividade em uma empresa de prestação de serviços de limpeza hospitalar: um estudo avaliativo**. Revista Meta: Avaliação, 2023.

MANRIQUE DE LARA, P. Z. **La Anomia como Moderador de la Relación entre Percepciones de Justicia Organizativa y el Uso Negligente de Internet enel Trabajo**. Espanha: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2009.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 2008, 9: 11-34.

MANSFIELD, P. M. **Anomie and disaster in corporate culture: the impact of mergers and acquisitions on the ethical climate of market organizations**. Marketing Management Journal, 2004.

MARQUES, M. A. V. REBELO, D. PINTO, J. F. NEVES, I. A. C. **Desafios na Retenção de Recursos Humanos na Atualidade: O Papel da Motivação do Colaborador**. PROELIUM, 2023, 123.

- MARTIN, K. D., JOHNSON, J. L. E CULLEN J. B. **Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption**, Business Ethics Quarterly. 2009.
- MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.
- MERTON, R. K. **Social structure and Anomie**. American Sociological Review, 1938.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba-PR: IESDE Brasil, 2012
- OLIVEIRA, R. DE, CÔRREA, B., AGUIAR, M. **Anomia Organizacional e síndrome de Burnout: uma breve análise em trabalhadores do Rio de Janeiro e Seropédica**. Rio de Janeiro: In Eventos Da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Anais eletrônicos:<http://eventos.ufrj.br/raic/files/2016/06/2910-10198-1-SM.pdf>, 2016.
- OLIVEIRA, M. J. N. O. **Estudo de caso sobre os fatores Motivacionais em agências do banco brasileiro**. Porto Alegre: (Tese de mestrado não publicada) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- PILATI, R., E BORGES-ANDRADE, J. E. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Artmed Editora, 2011.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.
- SILVA, P. R. SANTOS, A. S. **Ensino de sociologia: perspectivas, desafios e práticas: O estado na perspectiva de Karl Marx e Emile Durkheim**. São Paulo: Creative Commons, 2022.
- SOLER, R. D. V. Y.; BEYER, A. L. **O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica**. CIPPUS-Revista de Iniciação Científica, 2019, 7.1: 45-52.
- SOUZA, M. A. E. RIBAS J. R. C. **Desenvolvimento e validação inicial Da Escala de Anomia Organizacional**. Psicologia Argumento, 31(75), 677-686, 2013.
- TSAHURIDU, E. **Na Exploration of Factors Affecting Work Anomia**. British Columbia, Canadá: Journal of Business Ethics, 2011.