



ESTUDO DA ROTATIVIDADE EM UMA EQUIPE DE CORRETORA DE SEGUROS À LUZ DOS SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS

Denise Wentz Forte¹;

Karmel Cristina Nardi da Silva²;

Aires José Rover³;

Abstract: *The study analyzed the dynamics of turnover in an insurance brokerage team using the theory of Autopoietic Systems. To conduct the research, a qualitative approach was used, with semi-structured interviews being conducted; data analysis was conducted using the thematic analysis method, as proposed by Braun and Clarke. From the thematic analysis, three main themes were identified: training, leadership, and communication and relationships. The analysis revealed how the system seeks to self-organize to maintain its functions, manifesting itself in greater interaction between team members who help each other and in the departure of members who are unable to adapt. This process contributes to increased turnover within the team investigated.*

Keywords: *turnover; autopoietic theory; organizations*

Resumo: *O estudo analisou a dinâmica da rotatividade em uma equipe de corretora de seguros utilizando a teoria dos Sistemas Autopoiéticos. Para a realização da pesquisa, foi empregada uma abordagem qualitativa, com a condução de entrevistas semiestruturadas, a análise dos dados foi conduzida por meio do método de análise temática, conforme proposto por Braun e Clarke. A partir da análise temática, foram identificados três temas principais: treinamento, liderança e comunicação e relacionamentos. A análise revelou como o sistema busca se auto-organizar para manter suas funções, manifestando-se na maior interação entre os membros da equipe que se ajudam mutuamente e na saída dos membros que não conseguem se adaptar. Esse processo contribui para o aumento da rotatividade dentro da equipe investigada.*

Palavras-chave: *rotatividade; teoria autopoiética; organizações*

Resumén: *El estudio analizó la dinámica de la rotación en un equipo de corretaje de seguros utilizando la teoría de los Sistemas Autopoiéticos. Para realizar la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, el análisis de los datos se realizó mediante el método de análisis temático, propuesto por Braun y Clarke. Del análisis temático se identificaron tres temas principales: formación, liderazgo y comunicación y relaciones. El análisis reveló cómo el sistema busca autoorganizarse para mantener sus funciones, manifestándose en una mayor interacción entre los miembros del equipo que se ayudan entre sí y la salida de miembros que no logran adaptarse. Este proceso contribuye a una mayor rotación dentro del equipo investigado.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-1309>. e-mail: deniwf@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0985-4654>. e-mail: karmelnardi@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1070-5357>. e-mail: airesrover@protonmail.com



Palabras clave: rotación; teoría autopoietica; organizaciones.

1. INTRODUÇÃO

A compreensão da dinâmica de rotatividade em organizações é um aspecto crucial para pesquisadores e gestores, considerando seu impacto na eficácia organizacional. A rotatividade é um fenômeno complexo que influencia a continuidade operacional, a cultura organizacional e a produtividade dos colaboradores (Robbins, 2005). O conceito de rotatividade engloba não apenas a entrada e saída de funcionários, mas também as implicações profundas para a estabilidade e o funcionamento das empresas.

Drucker (2012) enfatiza que uma gestão eficaz transcende a simples administração de processos e estruturas, focando na valorização do capital humano. Ele argumenta que as pessoas são a força vital de qualquer organização e que o sucesso sustentável não é alcançado sem o cultivo de talentos, a promoção de ambientes colaborativos e o investimento no desenvolvimento contínuo da equipe. Esta perspectiva sublinha a importância de entender e gerir a rotatividade como um elemento essencial para o sucesso organizacional.

A teoria autopoietica, desenvolvida por Maturana e Varela (1980), oferece uma visão distinta ao abordar a auto-organização e a autorregulação inerentes aos sistemas vivos. No contexto organizacional, esta teoria sugere que a rotatividade deve ser compreendida não apenas como uma resposta a fatores externos, mas como um fenômeno autopoietico. Essa abordagem proporciona uma perspectiva mais aprofundada sobre como as organizações se ajustam continuamente ao ambiente e como a rotatividade pode refletir essa capacidade adaptativa (Maturana & Varela, 2005).

Chiavenato (2014) define a rotatividade como o fenômeno de entrada e saída de colaboradores dentro de uma organização durante um determinado período. O autor classifica a rotatividade em voluntária, quando os funcionários optam por deixar a empresa, e involuntária, quando a organização decide pelo desligamento. Ele ressalta que a gestão adequada da rotatividade é fundamental para o sucesso organizacional, pois altos níveis desse fenômeno podem afetar a continuidade operacional e a produtividade.

Neste contexto, este estudo pretende explorar como a teoria dos sistemas autopoieticos pode oferecer insights valiosos sobre a dinâmica de rotatividade em uma corretora de seguros. A pesquisa se concentrará em entender como a equipe se autorregula e se adapta frente à rotatividade



e às perturbações no ambiente organizacional, analisando os padrões e interações emergentes dentro da empresa. A abordagem autopoietica permitirá uma análise mais rica e contextualizada da rotatividade, considerando não apenas os fatores externos, mas também as capacidades internas de adaptação e auto-organização da equipe.

Ao investigar a rotatividade em uma corretora de seguros sob a perspectiva da teoria autopoietica, este estudo visa contribuir para um entendimento mais profundo dos processos adaptativos e das interações organizacionais. O objetivo é enriquecer a base teórica e prática relacionada à gestão de recursos humanos e à dinâmica organizacional, oferecendo novos insights sobre como as organizações podem gerir e mitigar os efeitos da rotatividade, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS E ORGANIZAÇÕES

O conceito de autopoiese, introduzido por Maturana e Varela em 1980, representa uma abordagem inovadora para entender a organização e o funcionamento dos sistemas vivos. De acordo com Maturana e Varela, a autopoiese descreve a capacidade dos organismos vivos de se organizarem e se manterem através de um processo circular fechado de produção e regeneração de seus próprios componentes. Esses componentes geram e sustentam a rede de relações internas que permite a autoconstrução e a continuidade do sistema (Maturana & Varela, 1980). A teoria sugere que a organização de um organismo é mantida pela interação contínua entre seus componentes, que se autoconstróem e se autorregulam.

No contexto da autopoiese, a ideia central é que a manutenção da organização e a adaptação ao ambiente são resultados de processos internos de auto-reprodução. Maturana e Varela (2005) associam a autopoiese à construção do conhecimento, destacando que os sistemas cognitivos se autoconstróem em resposta a provocações e interações com o ambiente externo. Essa capacidade de auto-organização é essencial para a continuidade e a adaptação dos sistemas, que devem constantemente ajustar suas operações internas para garantir a integridade e a funcionalidade.

No campo das organizações, a teoria autopoietica pode ser aplicada para entender como as empresas se adaptam e se autorregulam em resposta a mudanças e perturbações externas. De acordo com Peček e K. (2018), a essência do sistema autopoietico está na produção contínua de habilidades



e processos que permitem a manutenção da própria organização. Em uma empresa, isso se traduz na capacidade de responder a desafios e oportunidades, ajustando suas estruturas e processos para preservar sua coesão interna e eficiência.

Maturana e Varela (1980) descrevem as organizações como sistemas sociais autopoieticos de terceira ordem, que são compostos por sistemas autopoieticos de segunda ordem (como seres humanos) que coordenam suas ações por meio da comunicação.

A comunicação, nesse contexto, estabelece a conexão social entre os sistemas de segunda ordem e possibilita a coordenação e a integração das ações individuais em um contexto coletivo. As interações sociais, mediadas pela linguagem e pela comunicação, são fundamentais para a coesão e o funcionamento das organizações, influenciando como os membros interagem e colaboram para alcançar objetivos comuns (Fuentealba, Liu & Li, 2016).

Influenciado por Maturana e Varela, Niklas Luhmann desenvolveu uma perspectiva organizacional que enfatiza a comunicação como o núcleo dos sistemas sociais. Luhmann (1995) argumenta que os sistemas sociais são moldados por uma lógica específica de comunicação, que define suas operações e direciona as ações dos agentes dentro do sistema.

Ele introduz o conceito de autorreferência para descrever como os sistemas se auto organizam e se adaptam, ajustando suas estruturas e processos com base em suas próprias operações e reflexões.

De acordo com Schwaninger e Groesser (2012), a reflexão desempenha um papel crucial nos sistemas autopoieticos. A reflexão, nesse contexto, não é meramente um processo de introspecção, mas uma ferramenta para a autoavaliação e a transformação do sistema. Luhmann categoriza três níveis de autorreferência:

- (1) **auto-referência basal**, que envolve os elementos do sistema e suas relações causais e efeitos;
- (2) **reflexividade**, onde a comunicação faz referência a outra comunicação;
- (3) **reflexão no nível do sistema**, que implica na capacidade do sistema de observar e ajustar suas próprias ações e processos.

A reflexão oferece uma poderosa alavanca para mudanças dentro do sistema. Quando um sistema autopoietico reflete sobre suas operações e sua relação com o ambiente externo, ele pode gerar insights que levam a ajustes e melhorias internas. A reflexão não apenas possibilita a



adaptação às mudanças externas, mas também promove a inovação e a evolução do sistema, ajudando a garantir sua relevância e eficácia contínuas (Schwaninger & Groesser, 2012).

Portanto, a teoria da autopoiese oferece uma visão valiosa sobre como as organizações podem entender e gerenciar sua própria dinâmica e adaptação.

Ao reconhecer a importância da auto-organização, da comunicação e da reflexão, as empresas podem melhorar sua capacidade de responder a desafios, promover a coesão interna e manter a eficácia operacional no ambiente competitivo atual.

2.2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O termo comportamento organizacional refere-se ao campo de estudo que investiga como as pessoas, grupos e estruturas dentro das organizações influenciam o comportamento humano e, por sua vez, são influenciados por ele. Este campo analisa a interação entre o comportamento individual e os fatores organizacionais, buscando entender como essas dinâmicas afetam o desempenho da organização (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

De acordo com Newstrom (2008), o comportamento organizacional é fundamentado em quatro elementos principais: pessoas, estrutura organizacional, tecnologia e ambiente externo. Os conceitos-chave abordados incluem a natureza das pessoas, que abrange diferenças individuais, percepção, motivação, envolvimento e valores pessoais, e a natureza das organizações, que envolve sistemas sociais, interesses mútuos e ética (Newstrom, 2008, p. 19).

Vecchio (2008) destaca que o estudo do comportamento organizacional se beneficia de conceitos provenientes de diversas áreas das ciências sociais, como sociologia, psicologia, antropologia e ciência política. Essas disciplinas contribuem para uma compreensão mais profunda do comportamento humano nos contextos organizacionais. Entre os principais temas abordados estão poder, remuneração, comunicação, satisfação no trabalho e liderança (Vecchio, 2008).

Dessa forma, para alcançar suas metas e objetivos, as empresas desenvolvem e implementam sistemas de comportamento organizacional, que estão presentes em todas as organizações, mesmo que nem todas sejam conscientes deles.

O propósito desses sistemas é identificar e gerenciar as variáveis humanas e organizacionais que mais impactam os resultados, medidos frequentemente por meio de três critérios principais:



desempenho, satisfação dos funcionários e crescimento e desenvolvimento pessoal (Newstrom, 2008).

2.3. ROTATIVIDADE

A rotatividade refere-se ao processo pelo qual indivíduos deixam uma organização, seja por decisão voluntária ou por medidas tomadas pela empresa.

Este fenômeno pode ter impactos significativos nas operações e na eficácia organizacional, afetando diretamente a eficiência, as estratégias e a competitividade da empresa. Os custos associados à rotatividade vão além dos aspectos tangíveis, como recrutamento, seleção, benefícios, treinamento e integração de novos colaboradores. Incluem também custos intangíveis, como a perda de conhecimento institucional, interrupções no fluxo de trabalho e no relacionamento com clientes (Siqueira, 2014).

Estudos sobre a retenção de colaboradores indicam que, apesar de atrativos como oportunidades de crescimento, benefícios e a percepção positiva da empresa pela comunidade desempenharem papéis importantes, a liderança emerge como o principal fator determinante para a decisão de permanência de um indivíduo em uma organização (Vecchio, 2008).

Para mitigar a rotatividade e promover a retenção, é crucial que os líderes compreendam e abordem as diferentes fases de desenvolvimento dos colaboradores, especialmente os novos. De acordo com Vecchio (2008), essas fases incluem:

- **Primeiros 60 dias:** Durante este período inicial, os colaboradores estão se adaptando ao novo ambiente e à nova liderança. Se esta fase não for bem gerida, há um risco significativo de perda de novos contratados.
- **Entre um ano e 18 meses:** Nesta fase, os colaboradores buscam novas oportunidades e maiores responsabilidades. É essencial que a liderança ofereça essas oportunidades para manter o engajamento e a motivação.
- **Após três anos:** Surge a expectativa de avanço na carreira. Nesta etapa, os colaboradores avaliam se permanecem na organização ou buscam melhores oportunidades externas. Perder talentos nesta fase pode significar a perda de funcionários qualificados e experientes (Vecchio, 2008).

A satisfação no trabalho é um fator crítico que influencia a rotatividade. Colaboradores satisfeitos tendem a ter menor intenção de deixar a empresa. A insatisfação geralmente está



associada a fatores como a falta de autorrealização, baixo reconhecimento e conflitos frequentes com líderes ou colegas. Em contraste, empresas com baixos índices de rotatividade costumam ser aquelas que oferecem clareza sobre expectativas profissionais, estabelecem normas de comportamento adequadas, detectam sinais de insatisfação precocemente, proporcionam oportunidades de crescimento, utilizam os talentos dos colaboradores de forma eficaz e reconhecem regularmente os esforços e conquistas dos funcionários. Essas práticas ajudam a garantir que os colaboradores se sintam valorizados e apreciados (Newstrom, 2008).

Portanto, uma abordagem proativa na gestão da rotatividade, que inclua a melhoria das práticas de liderança e a promoção de um ambiente de trabalho satisfatório, é essencial para a retenção de talentos e para o sucesso organizacional a longo prazo.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para investigar a dinâmica da rotatividade em uma equipe de uma corretora de seguros sob a perspectiva da teoria dos Sistemas Autopoiéticos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa. Essa abordagem visa entender o significado atribuído pelos indivíduos às suas experiências e visões de mundo, como destacado por Merriam (2009).

A pesquisa qualitativa é adequada para explorar como os membros da equipe percebem as dinâmicas, relacionamentos e práticas diárias, e como essas percepções influenciam a entrada e saída de colaboradores, buscando compreender o fenômeno da rotatividade no contexto específico.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente e registradas com um software de celular. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas com o auxílio do software on-line Transkriptor.

Esse formato de entrevista, caracterizado pela flexibilidade e dinamismo, permite que os participantes expressem suas perspectivas de forma aberta, com perguntas descritivas que visam obter detalhes sobre suas experiências, como a percepção da Linguagem Motivadora utilizada pelo líder e seu impacto na equipe (Taylor & Bogdan, 1997).

A análise dos dados seguiu o método de análise temática proposto por Braun e Clarke (2006). Esse método visa identificar e relatar padrões nos dados coletados, que são organizados em temas. A análise temática, composta por seis fases, foi conduzida da seguinte maneira:



1. Familiarização com os dados: Leitura repetida dos dados para identificar significados e padrões emergentes.
2. Geração de códigos iniciais: Identificação de características relevantes nos dados.
3. Busca por temas: Agrupamento e análise dos códigos em temas mais amplos.
4. Revisão dos temas: Avaliação e ajuste dos temas para assegurar sua relevância e validade.
5. Definição e nomeação dos temas: Especificação da essência de cada tema e o aspecto dos dados que ele representa.
6. Produção do relatório: Redação de um relatório que narra a história dos dados de forma a validar a análise realizada (Braun & Clarke, 2006).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como objetivo compreender a dinâmica da rotatividade por meio da autopoiese, identificando os principais padrões e interações que emergem na equipe, foi escolhida uma equipe do setor de cálculo de uma empresa corretora de seguros no estado de Santa Catarina.

A escolha da empresa deu-se por dois fatores, o primeiro foi a facilidade de acesso à equipe e também, pela verificação da alta rotatividade de funcionários no referido setor. A *corretora* de seguros na qual a pesquisa foi realizada atua no ramo de seguros há 32 anos, tendo uma matriz em Santa Catarina e contando com 10 pequenas filiais nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil, conta com cerca de 60 funcionários na matriz, local onde o estudo foi realizado.

O setor da referida empresa, no qual foi realizado o estudo, trata-se do setor de Cálculo, tido como uma “porta de entrada” dos colaboradores na organização. Neste setor, a atividade consiste em receber uma solicitação de seguro por parte de um dos corretores da empresa e verificar em diferentes seguradoras, em sites ou plataformas on-line, propostas de preço de acordo com as necessidades e especificidades do cliente. Desta forma é necessário que a equipe tenha um nível de atenção e análise elevado, para não ocasionar erros.

Participaram da pesquisa 6 indivíduos que responderam a uma entrevista semi-estruturada de forma presencial, no dia 05/09/23, as entrevistas tiveram duração entre 15 e 45 minutos. Os participantes foram todos do sexo feminino, sendo que 50% (3) tem até 3 meses de trabalho na empresa. A caracterização da equipe encontra-se na figura 01.

Figura 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Caracterização dos participantes da pesquisa

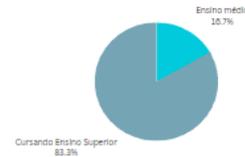
6 entrevistados

6 mulheres

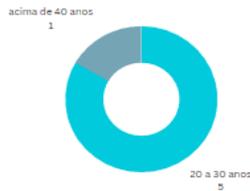


Nível de escolaridade

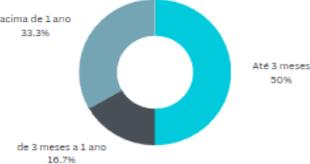
1 Ensino médio completo
5 cursando ensino superior



Faixa etária



Tempo de empresa



Fonte: dos autores (2023).

A partir das entrevistas foi possível compreender algumas dinâmicas do grupo e da empresa que fazem com que o nível de rotatividade da equipe pesquisada seja elevado, sendo possível perceber questões relacionadas aos seguintes temas durante a fase de análise temática deste estudo: treinamento, liderança, e comunicação e relacionamentos, portanto a análise dos dados estão distribuídos de acordo com estas temáticas.

4.1 TREINAMENTOS, PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Aprender uma nova função é uma das atividades fundamentais durante o período de experiência de um novo colaborador, que geralmente dura três meses. Esse período é crucial para a adaptação do indivíduo aos processos, pessoas e cultura organizacional. Ao analisar o processo de aprendizagem na equipe pesquisada, as entrevistadas destacam a importância do treinamento adequado para o desempenho e satisfação no trabalho, ressaltando a necessidade de suporte e orientação durante esse período, bem como a importância de um treinamento mais individualizado e completo.

A teoria da autopoiese, proposta por Maturana e Varela (2005), oferece uma compreensão aprofundada desse processo. A aprendizagem nas organizações pode ser vista como uma forma de explorar e consolidar a identidade e as condições necessárias para o desenvolvimento sistêmico,



onde cada indivíduo se torna mais consciente de seu papel e significado dentro do sistema organizacional, por meio de suas habilidades e interações contínuas com o ambiente.

Segundo Maturana e Varela (2005), a autopoiese é o processo pelo qual um sistema se organiza e se redefine constantemente, mantendo sua identidade através das interações com seu ambiente. Esse conceito sugere que a aprendizagem não é apenas um ajuste técnico, mas uma adaptação contínua e dinâmica do sistema organizacional.

Neste contexto, o processo de conhecer torna-se vital para as organizações, que são vistas como entidades vivas que absorvem informações do ambiente e promovem mudanças estruturais que afetam seu comportamento. Assim, a organização está sempre em processo de aprendizagem, ajuste e evolução contínua (Leitão & Martins, 1998).

No entanto, os entrevistados perceberam que a empresa pesquisada não oferece um treinamento adequado. A Entrevistada 1 mencionou que “deveria ter um treinamento mais completo, mais complexo [...] comecei com dois ramos e depois tive que aprender sozinha”.

Esse relato evidencia que o acoplamento estrutural, conceito descrito por Maturana e Varela (2005), que enfatiza a interação entre o indivíduo e o ambiente como essencial para a adaptação e aprendizagem, não está sendo facilitado pela estrutura de treinamento e integração oferecida aos novos colaboradores.

A falta de suporte e orientação por parte dos líderes de setor, como destacado pela Entrevistada 02, leva os indivíduos a buscar suporte entre seus pares para se adaptar e continuar contribuindo para a equipe e a organização. Assim, a falta de um sistema estruturado de treinamento e suporte compromete o processo de autopoiese e a eficácia da adaptação dos novos colaboradores.

4.2 LIDERANÇA

Ao abordar o tema da liderança, os entrevistados relatam que a supervisão é geralmente acessível e disposta a ajudar, mas não está disponível o tempo todo e frequentemente não oferece a atenção necessária às demandas dos funcionários. Em alguns casos, há uma aparente falta de interesse em ensinar e apoiar a equipe.

A Entrevistada 2 destaca que a comunicação e o apoio poderiam ser melhorados para que os colaboradores se sintam mais à vontade para questionar e expressar suas dúvidas. Ela afirma: “Eu acho que poderia acontecer melhor a comunicação e com apoio, assim, pra pessoa se sentir à vontade pra ela poder perguntar o que ela quiser. Eu acho que isso falta um pouco”. A mesma



entrevistada sugere que a abordagem do gestor, especialmente a rigidez e a forma como se comunicam, contribui para um ambiente mais tenso, afirmando:

“Ser menos rígido talvez, porque aqui como a gente tem muita coisa pra fazer é sempre uma correria no dia a dia, eu acho que as pessoas têm que saber usar as palavras conosco, porque às vezes é isso que também acaba deixando as pessoas nervosas, deixando as pessoas explosivas, porque a pessoa não soube falar certas coisas. Eu acho que isso pra mim é o que mais faz falta aqui dentro.”

Essas observações refletem como a liderança pode influenciar a dinâmica da equipe a partir da perspectiva da teoria da autopoiese. Maturana e Varela (2005) explicam que a autopoiese envolve a auto-organização e a adaptação contínua de um sistema para manter sua identidade e integridade frente às perturbações externas. No contexto da equipe investigada, a forma como o gestor se comunica pode ser vista como uma perturbação que afeta negativamente a coesão e o funcionamento do sistema. Keane, Graham e Burnes (2014) sugerem que, ao enfrentar perturbações, o sistema busca adaptar-se e redefinir suas fronteiras para preservar sua integridade.

Portanto, a comunicação do líder, quando percebida como agressiva ou insensível, pode perturbar o sistema, dificultando a interação e a colaboração entre os membros da equipe. Este comportamento, conforme sugerido por Maturana e Varela (1980), pode levar a uma alta rotatividade como uma resposta adaptativa do sistema, que busca manter sua estabilidade e integridade ajustando-se às novas condições. A necessidade de um ajuste na abordagem do líder é crucial para a equipe, pois uma mudança na forma de comunicação pode promover uma nova estabilidade e melhorar a coesão e o funcionamento da equipe.

A falta de tempo para o suporte e a orientação aos colaboradores também é mencionada, como na fala da Entrevistada 5:

“É, eu acho que é a falta de tempo sentar e falar, eu vou te ajudar. Às vezes a gente chama, não sei se não escuta ou não vê e não ajuda também. Eu acho que é falta de dar atenção, não só pras novas, mas pra nós também, mais tempo aqui. Sente um pouco isso.”

Este feedback indica que a ausência de um suporte contínuo e a priorização de questões operacionais em detrimento do desenvolvimento e suporte dos colaboradores contribuem para um ambiente de trabalho menos coeso e adaptável.

Assim, para promover uma nova estabilidade e melhorar a eficácia da equipe, é essencial que o líder reavalie sua abordagem e comunicação. Ajustes na forma de interagir e oferecer suporte



podem facilitar a adaptação dos colaboradores e contribuir para a preservação da integridade e coesão do sistema organizacional, conforme os princípios da autopoiese discutidos por Maturana e Varela.

4.3. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTOS

A comunicação e os relacionamentos dentro de uma equipe e de uma organização são indicadores cruciais para entender a rotatividade, pois a satisfação com o ambiente de trabalho é amplamente influenciada por esses fatores (Newstrom, 2008). Na equipe pesquisada, a comunicação é percebida como eficaz e amigável internamente, conforme relatado pela Entrevistada 2, que destaca a importância da boa comunicação e simpatia para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a permanecer no setor. Nesse sentido, a equipe pode estar desenvolvendo uma auto-organização interna para compensar a falta de suporte do líder, buscando manter sua integridade e funcionamento eficiente mesmo na ausência de direcionamento claro (Maturana & Varela, 1980).

No entanto, as Entrevistadas 1, 2 e 3 relatam dificuldades na comunicação com outros setores e lideranças, indicando que a diversidade nas formas de comunicação e a falta de regras claras prejudicam a compreensão e o tratamento equitativo. A Entrevistada 3 aponta que a ausência de regras claras e a diferença de tratamento entre os colaboradores impactam negativamente a vontade de permanecer na equipe. De acordo com Maturana e Varela (2005), essas falhas de comunicação e a falta de integração podem levar a equipe a buscar continuamente sua adaptação, ajustando seus processos de comunicação e tomada de decisão para preservar sua integridade frente às perturbações. Um exemplo dessa falha de comunicação é ilustrado pela Entrevistada 2:

“Eu fiz algo errado, a pessoa precisa se comunicar comigo de uma forma que eu entenda o que eu fiz errado pra eu poder refazer, e não fazer errado de novo. Então às vezes é tanta correria aqui no dia a dia que a pessoa só fala alto, você fez errado, refaz. Daí eu sempre busco ir atrás do que errei, pra entender. Eu acho que a falha de comunicação aqui é na conversa, sentar, conversar e entender, pois faltam informações para nós.”

Como forma de buscar sua autorregulação, os membros da equipe podem adaptar seus próprios sistemas para enfrentar o ambiente desafiador criado pela falta de apoio do líder. Assim, a alta rotatividade pode ser interpretada como uma estratégia de adaptação ao ambiente, com colaboradores buscando contextos onde se sintam mais apoiados e valorizados (Maturana e Varela, 1980).



Os relatos indicam que os relacionamentos são profundamente afetados pela comunicação interna e pela interação com os líderes. A rotatividade no grupo pode ser uma forma de auto-organização, permitindo à equipe manter sua eficiência e lidar com as consequências da falta de suporte, ajustando seus processos de integração de novos membros de maneira autônoma. A ausência de envolvimento do líder pode levar à desconexão entre os membros e, eventualmente, à decisão de alguns deles de deixar a equipe. Portanto, a rotatividade pode refletir a falta de integração do líder no sistema da equipe, corroborando a ideia de que o sistema se organiza de maneira a preservar sua integridade e funcionalidade frente às perturbações externas (Luhmann, 1995; Maturana & Varela, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a dinâmica da rotatividade em uma equipe de uma corretora de seguros, utilizando a teoria dos Sistemas Autopoiéticos como referencial teórico. A equipe foco da pesquisa pertence ao setor de Cálculo, identificado como uma "porta de entrada" para novos colaboradores na organização. A corretora, com 32 anos de mercado, possui sede em Santa Catarina e opera com 10 filiais nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil, contando com cerca de 60 funcionários na matriz.

A análise dos dados revelou que aspectos relacionados a treinamento, liderança, comunicação e relacionamentos são determinantes na compreensão da rotatividade. Em relação ao treinamento, os participantes reconheceram a sua importância para o desempenho e a satisfação no trabalho, porém destacaram a necessidade de um suporte e orientação mais eficazes por parte da liderança durante o processo de integração de novos colaboradores. A ausência de um treinamento estruturado e a falta de suporte contínuo foram identificadas como contribuintes significativos para a alta rotatividade.

No âmbito da liderança, constatou-se que a forma como o líder se comunica com a equipe atua como um fator perturbador do sistema, impactando negativamente a coesão e a interação entre os membros. Embora a liderança seja descrita como acessível e disposta a ajudar, a falta de disponibilidade, a comunicação ríspida e a falta de interesse em apoiar o desenvolvimento dos funcionários foram apontadas como aspectos que prejudicam o ambiente de trabalho. Tais práticas interferem na moral da equipe e na integração dos novos colaboradores.



A comunicação interna entre os membros da equipe é considerada positiva e contribui para um ambiente de trabalho saudável. No entanto, dificuldades surgem na comunicação com outros setores e lideranças, devido às diferenças nas formas de comunicação e à falta de clareza nas regras internas. A ausência de um organograma estruturado e a falta de definição clara das responsabilidades foram identificadas como fatores que afetam negativamente o desejo dos colaboradores de permanecer na organização. Essas falhas sugerem que a alta rotatividade pode ser uma resposta adaptativa da equipe às lacunas na comunicação e ao suporte inadequado da liderança.

A perda de talentos qualificados representa um desafio significativo para a organização, pois a rotatividade elevada pode resultar na perda de competências essenciais. Para tornar o ambiente de trabalho mais atrativo e reduzir a rotatividade, recomenda-se a revisão do processo de treinamento de novos colaboradores, levando em consideração as particularidades do processo de aprendizagem de cada indivíduo e oferecendo suporte contínuo para resolver dúvidas de forma eficaz. É igualmente crucial estabelecer regras internas claras e um organograma bem definido para proporcionar uma visão clara das atribuições e responsabilidades.

Além disso, é necessário que os líderes adotem uma abordagem de comunicação mais eficiente e respeitosa, minimizando os impactos negativos observados. A reorganização das tarefas e a alocação de tempo para atividades colaborativas com os liderados também são fundamentais para melhorar o ambiente de trabalho e reduzir a rotatividade.

Em conclusão, a pesquisa alcançou seu objetivo ao identificar os principais elementos perturbadores do sistema, como o treinamento inadequado, a comunicação deficiente e as relações de liderança. Demonstrou-se que a alta rotatividade pode ser interpretada como uma forma de auto-organização da equipe para preservar sua integridade e funcionalidade frente às perturbações externas. Compreender esses aspectos é essencial para implementar intervenções que promovam um ambiente de trabalho mais estável e eficiente.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



REFERÊNCIAS

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Fuentealba, D., Liu, K., & Li, W. (2016). Organisational responsiveness through signs. In *Socially Aware Organisations and Technologies. Impact and Challenges: 17th IFIP WG 8.1 International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, ICISO 2016, Campinas, Brazil, August 1-3, 2016, Proceedings 17* (pp. 117-126). Springer International Publishing.
- Keane, J. F., Graham, G., & Burnes, B. (2014). Literary praxiphorical analysis: Using science fiction and fantasy to shape organizational futures. *Technological Forecasting and Social Change*, 84, 54-65.
- Leitão, S. P., & Martins, A. C. L. (1998). Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. *Revista de Administração Pública*, 32(4), 95-a.
- Luhmann, N. (1995). *Sistemas Sociais*. Imprensa da Universidade de Stanford: Stanford, CA.
- Maturana, R.H., Varela, F. (1980). *Autopoiese e Cognição: A Realização da Vida*. Londres: Reidel Publishing Company.
- Maturana, R.H., Varela, F. (2005). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Pecek, T. B., Ovsenik, M. (2018) *Organization, Autopoiesis and Human Potential as Paradigm of the Future Organization*. Organizacija, [S.L.].
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T., Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson.
- Schwaninger, M., Groesser, e. S. (2012). Encerramento Operacional e Autorreferência: sobre a lógica da mudança organizacional. *Wiley Online Library, Suíça*, v. 1, n. 1, p. 1-26.
- Siqueira, M. M. M., (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1997). *Introduction to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource*. New York, USA: Wiley.
- Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento organizacional*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning.