

A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Karine Bachmann Farias¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Compreender o comportamento organizacional dos colaboradores dentro de uma empresa é de suma importância. Na organização em análise, onde a rotatividade encontra-se elevada e a insatisfação das funcionárias é notável um bom gerenciamento, aplicando as técnicas de melhoria, pode garantir a empresa, estar à frente de seus oponentes, e assim, gerar emolumento. O objetivo deste trabalho é buscar formas de incentivo e motivação, para assim fidelizar suas colaboradoras, e garantir a entrega dos serviços com excelência. As principais conclusões da pesquisa apontam que existe a capacidade de redução da rotatividade e dos custos estando a empresa atenta para o comportamento de seus funcionários, e também a importância de motivá-los periodicamente. As metodologias utilizadas foram pesquisa de campo, entrevistas informais com as funcionárias, pesquisa bibliográfica e observações *in loco*.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Motivação. Excelência.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN A SERVICE COMPANY

ABSTRACT

Understanding the organizational behavior of employees within a company is of utmost importance. In the organization under review, where turnover is high and employee

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

dissatisfaction is remarkable, good management, applying advance techniques, can ensure the company, stay ahead of its rival, and then generate return. The objective of this work is to browse forms of incentive and motivation, in order to retain their collaborators, and ensure the delivery of services with excellence. The main results of the research indicate that there is the potential of minimize turnover and costs, being the company aware of the behavior of its employees, and also the importance of motivating them periodically. The methodologies used were field research, informal interviews with the employees, bibliographic research and *in loco* observations.

Key words: Organizational behavior. Motivation. Excellence.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer empresa, percebe-se que cada vez mais as máquinas vêm substituindo as pessoas, apesar disto, ainda são elas que possuem a capacidade de satisfazer, compreender, e com sua empatia atender as expectativas dos clientes, sendo responsáveis pelo sucesso de uma organização. De tal forma, o presente estudo refere-se à importância de se observar o comportamento organizacional dos colaboradores de uma empresa contábil.

Compreender o comportamento organizacional dos colaboradores na firma em análise poderá trazer inúmeros benefícios, com o auxílio das fundamentações teóricas, buscando entender determinadas atitudes, à fim de nortear a melhor forma de implementação de práticas de motivação de pessoas, o que acarretará na diminuição na rotatividade de funcionários, e consequentemente um melhor clima organizacional dentro da empresa.

A magnitude deste estudo se dá no mostrar que o estabelecimento em análise, garantirá o seu contínuo crescimento, e uma competitividade elevada no mercado, pois terá colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, e assim estarão preparados para garantir o sucesso da organização.

O objetivo geral do artigo é evidenciar a importância da observação do comportamento organizacional dentro de uma empresa, para evitar possíveis desligamentos. Os objetivos específicos são: buscar meios de satisfazer e valorizar os colaboradores; identificar o que é possível fazer para manter um bom clima organizacional e os padrões da empresa, e assim possibilitar o amingua mento de gastos desnecessários.

As metodologias utilizadas neste artigo foram pesquisas bibliográficas, conversas informais com funcionários e gestores observação *in loco* e pesquisa de campo.

Estudar o comportamento organizacional se faz necessário para evitar futuros contrariedades para a organização, através desta análise a empresa poderá adquirir conhecimentos e métodos que podem ser inseridos dentro da corporação, que poderão auxiliar na diminuição da rotatividade de funcionários.

Este artigo inicialmente abordará o referencial teórico, com os principais autores sobre o tema abordado, em seguida será apresentado um breve histórico da empresa em análise e os seus principais problemas, e, por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, e possíveis sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações nos dias atuais estão tendo acesso aos mais diversos tipos de máquinas, equipamentos e tecnologias, mesmo assim, fica evidente que uma organização não tem como existir:

Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona; pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou fracasso de qualquer empresa; pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas; pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo; pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”; pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal; pessoas são leais aqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas. (GRAMIGNA, 2002, p. 4).

Desta forma, destaca-se a importância do comportamento organizacional para o bom andamento de uma empresa. Segundo Wagner III; Hollenbeck (2002, p. 6): “O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.”

Dentro deste contexto, vale evidenciar que uma boa comunicação entre as pessoas, é determinante na transmissão de informações e decisório para se alcançar os objetivos esperados pela organização.

Receber e transmitir informações são o yin e o yang do processo comunicativo. Ambos são essenciais; um só não basta para que haja comunicação. No cenário atual de especializações, ninguém pode liderar se não souber ouvir o que pessoas lúcidas ou ambíguas, grosseiras ou sutis, têm a dizer, e aprender com elas. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999, p. 17).

Ademais, sabe-se que cada pessoa possui um comportamento e atitudes particulares suas, de modo que: “Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva [...]”. (KNAPIK, 2012, p. 48).

Diante disto, ressalta-se a importância de um líder bem preparado, pois é ele quem será o espelho para os seus liderados, e é ele quem os conduzirá para o resultado final. “O líder deve ser capaz de inspirar seus colaboradores, despertando a curiosidade e a ousadia em assumir responsabilidades e riscos inerentes à sua área de atuação.” (NASCIMENTO, 2012, p. 10).

Portanto, agir de forma estratégica, elaborando um plano, fornecendo os recursos necessários, e buscando compreender as necessidades de cada pessoa, faz-se necessário, pois: “Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros.” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4). Assim, as chances de a empresa obter sucesso são maiores.

Para se extrair o melhor que cada colaborador tem a oferecer, é essencial fornecer as condições adequadas:

[...] deve-se criar e propor aos profissionais desafios que possam ser encarados como /metas e objetivos, fornecendo-lhes incentivo, motivação, ânimo, e fôlego para continuar as atividades rotineiras de modo que eles próprios compreendam que estão contribuindo para si mesmos, e não somente para a organização. (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014, p. 25).

Quando pessoas sentem-se parte do processo, e importantes diante da organização, sua forma de trabalhar e o seu desenvolvimento, tornam-se completamente diferentes. É fundamental que elas mesmas percebam o seu crescimento profissional. “O desenvolvimento de habilidades e o estímulo ao surgimento de novas aptidões tornam-se processos essenciais, uma vez que criam as condições necessárias para o enfrentamento das situações que venham a surgir.” (BAUTZER, 2019, p. 27).

O grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo que os motiva. Assim sendo, os líderes devem estar atentos aos níveis de satisfação dos seus subordinados, e sempre os motivando a fim de que se alcance os resultados esperados. Chiavenato (2014, p. 128) descreve que: “Motivação (do latim *movere* = mover) é o conceito mais associado com a perspectiva microscópica do Comportamento Organizacional (CO). Significa impulsionar e dinamizar as pessoas”.

A motivação deve ser personalizada de acordo com cada pessoa, pois, cada uma se sente satisfeita e realizada de maneira diferente umas das outras. Robbins (2003, p. 28) destaca que:

Um funcionário pode se esforçar bastante na esperança de conseguir uma promoção, mas o que ele obtém, no final, é um aumento salarial. Ou um funcionário deseja ter um cargo mais interessante e desafiador, porém, recebe somente algumas palavras elogiosas. Ou um outro funcionário faz um esforço extra, esperando ser transferido para o escritório em Paris, mas, contrariamente, é enviado para Phoenix. Esses

exemplos ilustram a importância de personalizarmos as premiações segundo as necessidades individuais de cada funcionário.

Conforme elencado anteriormente, a motivação deve ser personalizada individualmente, no entanto, há um fator motivacional no qual muitas vezes é determinante na carreira profissional: o salário. De acordo com Menegon (2012, p. 41): “A remuneração não é o principal fator no trabalho. Mesmo assim, ainda é um dos mais importantes, e as empresas a subestimam com frequência”.

Ainda vale lembrar que existem diversas outras formas de remunerar e incentivar o colaborador, podendo a empresa conceder:

Além da remuneração tradicional, do salário fixo por horas trabalhadas, passam a merecer atenção por parte da gestão das empresas a remuneração flexível, as bonificações por produtividade, os benefícios, as formas de participação nos lucros, também como maneira de motivar os colaboradores para se esforçarem mais e obterem resultados melhores. (BRUNING; RASO; PAULA, 2015, p. 34)

No entanto, de nada adianta oferecer todas as condições necessárias ao colaborador, se não partir dele a ação de aproveitar as oportunidades concedidas. Silva (2016, p. 36) destaca que a:

[...] competência individual deve ir muito além do que a qualificação de uma pessoa para determinada posição. Tem a ver com ir além do que está prescrito para o seu cargo, assumir desafios, dominar novas situações, responsabilizando-se por ações e por resultados.

De forma geral, entender o comportamento organizacional, aliados a uma gestão eficaz, proporcionando os incentivos necessários a cada colaborador, e motivando-os frequentemente, altera diretamente nos resultados de uma empresa. Aplicando as teorias mencionadas, e principalmente praticá-las, podem fortalecer e garantir a empresa o posto principal no mercado competitivo.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A Martello Contabilidade e Consultoria Ltda, foi fundada em 28 de março de 2003, pelos diretores Luiz Antônio Martello, Contador, Pós-graduado em Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, pela UNC/SC e Rosane Aparecida Ianke Martello, Administradora de Empresas, com MBA em Administração Global pela Universidade Independente de Lisboa – PT, e atualmente está localizada na Rua Emiliano Ramos, nº 439, Centro, Lages/SC.

Há mais de 15 anos atuando na parceria junto a empreendedores, empresários e gestores que têm o sucesso como objetivo. Com profissionalismo, ética, alta tecnologia e recursos humanos qualificados, a Martello Contabilidade oferece aos seus clientes

informações e soluções corporativas, buscando excelência na prestação de serviços, objetivando o desenvolvimento social e econômico, promovendo qualidade de vida.

A empresa oferece soluções contábeis, fiscais e humanas, e ainda toda a assessoria necessária à gestão tributária e administrativa de empresas, buscando atender às necessidades de seus clientes. Sua atuação é segmentada por área, possibilitando o atendimento simultâneo e especializado.

Serve-se para isso de tecnologia de ponta e recursos humanos altamente qualificados, com a melhoria contínua dos processos e serviços. Sua missão é a excelência na prestação de serviços voltados para o desenvolvimento social e econômico, promovendo qualidade de vida. E a sua visão através da inovação, atualização e satisfação de seus clientes, ocupar um nível de referência nacional.

A organização em estudo oferece diversos tipos de serviços, entre eles, a Contabilidade, Recursos Humanos, Gestão Financeira, Planejamento Tributário, Planejamento e Sucessão Patrimonial, Gestão Societária, Agro Consultoria, Benefícios Fiscais, Registro de Marcas e Patentes e Projeto para Obtenção de Recursos. Além disto, a empresa também realizar o processo de Recrutamento e Seleção para outras empresas.

Com uma estrutura ampla e moderna, a Martello atualmente possui em torno de 24 colaboradoras, sendo todas mulheres e mais seus dois diretores. É dividida por setores, entres eles estão o departamento pessoal, o contábil e o fiscal. Ambos os departamentos, possuem uma coordenadora responsável.

A concorrência neste ramo é um pouco acirrada, sendo os principais concorrentes, Isoton Contabilidade, Serkat Contabilidade, Nezio Contabilidade, Cecatto Contabilidade, Wolff Associados, Zanoni Contabilidade, Exata Contadores, e entre diversos outros escritórios de pequeno porte.

Através de análises realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa apresentava algumas falhas com relação ao comportamento organizacional de seus colaboradores:

- Remuneração: o método salarial anteriormente utilizado pela empresa se dava pelo tempo de serviço, e não por competência, sendo assim, diversas colaboradoras, sentem-se insatisfeitas, pois percebiam que por mais que realizassem o seu melhor, não seria o suficiente para receber algum reconhecimento. Optando muitas vezes em não fazer mais parte do quadro de funcionários.

- Ambiente de trabalho: devido aos frequentes desligamentos na empresa, conseqüentemente gera um desconforto e estresse perante as colaboradoras que permanecem.

Pois cada funcionária nova que iniciava, era necessário repassar todo o processo, desde o início, sendo explicado minuciosamente cada detalhe, já que por um padrão da empresa, são contratadas meninas, que nunca trabalharam, e estão ingressando pela primeira vez no mercado de trabalho.

- Gerencial: a empresa tenta manter um padrão, tanto de atendimento, quanto de postura, e atitudes. Conforme elencado anteriormente, a empresa é conhecida por sua excelência nos serviços prestados. Por constantemente ocorrer este processo de desligamentos e novas contratações, embora seja repassado os padrões da empresa, ainda ocorrem situações atípicas, e que geram questionamentos por parte das colaboradoras mais velhas.

- Gestão financeira: devido aos desligamentos e novas contratações, muitas vezes inesperados pela empresa, acaba gerando grandes despesas. Além do mais, vale evidenciar, que por um padrão interno, cada colaboradora é responsável por um número X de empresas, nestas saídas não programadas, também ocorrem os transtornos com os clientes.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

O estudo aborda uma empresa de contabilidade, que preza pela excelência nos serviços prestados. Para que isto ocorra, necessita de pessoas inteligentes, comprometidas, responsáveis e que realmente vistam a camisa da empresa. No entanto, sabe-se que é importante oferecer além das condições necessárias, maneiras de motivação personalizada de acordo com a necessidade de cada um. Todavia, um dos incentivos considerados primordiais e decisórios para manter bons funcionários, é o salário. Franco (2012, p. 17-18) destaca que:

Se há satisfação no trabalho, pelo menos no que diz respeito às políticas e às práticas de remuneração, o desejo do empregado em contribuir e estar à disposição pode ser elevado se ele perceber claramente que há uma recompensa para esse comportamento. O empregado certamente, terá vontade de continuar fazendo parte dessa empresa, que proporciona a ele boas práticas de gestão e, principalmente, uma perspectiva de futuro.

A implementação do programa de cargos e salários na empresa em estudo é uma alternativa para motivar as colaboradoras, pois além de remunerá-las de maneira justa, por competências, também será possível mostrar a elas em que nível estão, e aonde podem chegar, fazendo assim, com que sintam-se parte do processo, partindo delas mesmas, a ação de buscar melhorias para a organização.

Devido à rotatividade de pessoas, é necessário o treinamento detalhado das rotinas da empresa para as novas colaboradoras, a fim de evitar possíveis erros, e transformá-las em

grandes profissionais. No entanto, este processo exige tempo, e atenção de quem está ensinando, o que geralmente provoca estresse, desconforto perante as funcionárias e sobrecarga de serviço. Caxito (2008, p. 104) destaca que: “A alta rotatividade também impacta na motivação e no comprometimento dos demais funcionários. Alguns setores sofrem com o alto índice de *turnover* [...]”.

Faz-se necessário aos gestores da empresa em análise, compreender as mudanças que estão ocorrendo dentro da organização, assim, poderão oferecer auxílio as colaboradoras, através da realização de feedback, reuniões periódicas, interações e dinâmicas que estimulem o convívio pessoal. Desta forma, além de fidelizar suas funcionárias, farão com elas trabalhem de forma a garantir que a empresa esteja à frente de seus concorrentes.

Com as mudanças decorrentes das novas contratações, à empresa têm encontrado dificuldade em manter os padrões já estabelecidos anteriormente, sejam eles, em vestimenta, tratativa com clientes, prazos, cumprimento de horário e até mesmo o relacionamento entre as colaboradoras. Aguilar (1996, p. 136) elenca que: “Os empregados precisam compreender o que se espera deles [...]. Têm que receber garantias de que as mudanças serão de seu melhor interesse, ou que pelo menos não os prejudicarão. E terão que desenvolver novos hábitos e atitudes.”

É primordial a transparência entre empregador e empregado, desta forma, o melhor meio de tentar resolver este problema, é através da conversa. A gerência tem a obrigação de deixar claro que tal comportamento deve ser melhorado, dando exemplos de situações reais que ocorreram e os prejuízos causados, e ao fim da conversa mostrar os ganhos que a mudança de comportamento poderá trazer para ela como profissional e também os ganhos que a empresa terá.

Os custos com os desligamentos e contratações imprevistas, acabam desestabilizando a empresa. Além disso, gera um clima ruim perante a organização, pois apesar de ocorrer estes desligamentos, os serviços prestados devem continuar sendo entregues no prazo, estando à empresa sujeita a multa por atraso. Mann (1995, p. 17) destaca que os custos vão desde:

[...] anúncios, funções administrativas de pré-contratação e organização dos documentos, entrevistas de seleção, testes de emprego e reuniões para análise dos candidatos. Custos de treinamentos incluem material de treinamento, seminários, treinamentos individuais, salários e benefícios do novo empregado, que ainda não está dando um retorno.

Sugere-se que a organização em estudo, realize a contratação de uma colaboradora "coringa", no qual saberá efetuar as rotinas de todos os departamentos, assim, quando houver demissões, ou situações atípicas, como afastamentos, licença maternidade, e até mesmo férias,

ela possa auxiliar e assim evitar possíveis transtornos. Além disso, é primordial uma reserva de capital para essas eventualidades.

Pode-se perceber que para a empresa em análise manter-se à frente de sua concorrência, deve atentar-se mais ao comportamento organizacional de suas colaboradoras, preocupando-se em motivá-las periodicamente, elevando assim a satisfação e a permanência das mesmas na empresa.

5 CONCLUSÃO

Compreender o comportamento organizacional se faz importante e fundamental para a empresa em análise, melhorando as formas de motivação e valorização de seus colaboradores, e assim a empresa diminuir a rotatividade e demais problemas desencadeados por ela, visando o crescimento e seu espaço no mercado.

Através das análises, foi possível identificar a desmotivação dos colaboradores da empresa estudada, ficando visível a necessidade de compreender o comportamento organizacional, a fim de realizar um planejamento estratégico, utilizando-se das ferramentas de motivação.

Conclui-se que a empresa em análise necessita focar no comportamento organizacional de seus colaboradores, utilizando-se de métodos e ferramentas de análise comportamental, através de *feedbacks*, reuniões periódicas, e confraternizações informais, para que assim criem-se vínculos, além de motivá-los periodicamente, para que sintam-se valorizados, e produzam resultados à organização.

O estudo possibilitou um vasto conhecimento na área de comportamento organizacional, e o quão importante esta área é para as empresas. Através da observação dos problemas é possível perceber a urgência por melhorias, além disso, ampliou a visão de como é administrar uma empresa.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. **A ética nas empresas**. Rio de Janeiro. Google Livros. 1996. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=ApE8kjpV1FUC&pg=PA136&dq=pa dr%C3%B5es+da+empresa&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiRuoyjdXIAhV0HbkGHbcoD0sQuwUISTAE#v=onepage&q=padr%C3%B5es%20da%20empresa&f=false](https://books.google.com.br/books?id=ApE8kjpV1FUC&pg=PA136&dq=pa+dr%C3%B5es+da+empresa&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiRuoyjdXIAhV0HbkGHbcoD0sQuwUISTAE#v=onepage&q=padr%C3%B5es%20da%20empresa&f=false)>. Acesso em: 06 de nov. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2011. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576059257/pages/5>>. Acesso em: 15 de set. 2019.

BAUTZER, D. **Psicologia das organizações: desafios da gestão contemporânea**. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

BRUNING, C.; RASO, C. C. M.; PAULA, A. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. Curitiba. Biblioteca Universitária Virtual. 2015. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=comportamento%2520organizacional%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/31420>>. Acesso em: 15 set. 2019.

CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba. Google Livros. 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1sYmrgQEEXEC&pg=PA104&dq=custos+com+o+turnover&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiyrdvNy_LIAhVjGbkGHcHcAvCQ_uwUISzAE#v=onepage&q=custos%20com%20o%20turnover&f=false>. Acesso em: 17 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. Barueri. Biblioteca Universitária Virtual. 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=motiva%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=136§ion=0#/legacy/35644>>. Acesso em: 15 set. 2019.

FRANCO, J. O. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba. Google Livros. 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=rr1qHIInn_HYC&pg=PA11&dq=sal%C3%A1rio&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwj9fupqM_1AhW0GLkGHYbvBVoQuwUIYzAJ#v=onepage&q=sal%C3%A1rio&f=false>. Acesso em: 03 nov. 2019.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2002. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788534613682/pages/5>>. Acesso em: 15 de set. 2019.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JARDEWESKI, C. J. F.; JARDEWESKI G. L. F. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba. Biblioteca Universitária Virtual. 2014. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300558/pages/25>>. Acesso em: 15 de set. 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba. Biblioteca Universitária Virtual. 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520pessoas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=6§ion=0#/legacy/30633>>. Acesso em: 15 out. 2019.

MANN, R. B. **Comportamentos conflituosos – como lidar com “empregados-problema”**. São Paulo. Google Livros. 1995. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=JwcP3tc_1VMC&pg=PA16&dq=rotatividade&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj84-3u9_TIAhUrF7kGHeHJCqIQuwUIMzAB#v=onepage&q=rotatividade&f=falsehttps://books.google.co>

m.br/books?id=JwcP3tc_1VMC&pg=PA16&dq=rotatividade&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUK Ewj84-3u9_TIAhUrF7kGHeHJCqIQuwUIMzAB#v=onepage&q=rotatividade&f=false>. Acesso em: 18 nov. 2019.

MENEGON, L. F. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=comportamento%2520organizacional%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=7§ion=0#/legacy/3054>>. Acesso em: 15 set. 2019.

NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2003. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918833/pages/29>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

SILVA, A. J. **Desenvolvimento pessoal e empregabilidade**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2016. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=comportamento%2520organizacional%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/128195>>. Acesso em 15 out. 2019.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.