

O CLIMA ORGANIZACIONAL OFERECE INFLUÊNCIA NOS INDICADORES DE TURNOVER? ANÁLISE DE UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL DA REGIÃO DO PARANHANA/RS.

Carina Stein¹
Jacques André Grings²
21 de junho de 2022

Resumo

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de contabilidade localizada na região do Paranhana/RS. O clima organizacional é importante elemento da estratégia organizacional, haja vista que a consolidação de um clima organizacional negativo pode contribuir com índices elevados de *turnover*, em outra aba, um clima organizacional positivo pode ser fator decisivo no sentido de reter os talentos na organização, tão importante em um cenário de competição e mudança organizacional de toda sorte. Foi aplicada uma pesquisa com 14 empregados(as) que atuam na empresa de contabilidade. Como instrumento para coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas utilizando como referência o modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Sbragia (1983), sendo, a *posteriori*, os dados tratados conforme análise probabilística. As evidências obtidas através do estudo sinalizaram que o elevado índice de *turnover* não está relacionado com o clima organizacional e que os(as) empregados(as) possuem senso de pertencimento na empresa. Também, que a categoria “progresso”, responsável pela possibilidade de crescimento dentro da organização (apresentou o pior indicador entre todos), pode ser um dos responsáveis pelo elevado índice de *turnover* da organização.

Palavras-Chave: Rotatividade. Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Trabalhadora.

DOES THE ORGANIZATIONAL CLIMATE INFLUENCE THE TURNOVER INDICATORS? ANALYSIS OF AN ACCOUNTING OFFICE IN THE MUNICIPALITY OF ROLANTE/RS

Abstract

The article presents the results of a research that aimed to investigate and analyze the influence of the organizational climate on the turnover rates of an accounting firm located in the region of Paranhana/RS. The organizational climate is an important element of organizational strategy, given that the consolidation of a negative organizational climate can contribute to high turnover rates, in another tab, a positive organizational climate can be a decisive factor in retaining talent in the organization, as important in a scenario of competition and organizational change of all kinds. A

¹ Acadêmica, do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais (TPG) do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus* Rolante. carinastein294@gmail.com

² Orientador, professor do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais (TPG) do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus* Rolante. jacques.grings@rolante.ifrs.edu.br

survey was applied to 14 employees who work in the accounting firm. As an instrument for data collection, a structured questionnaire with closed questions was used, using as a reference the organizational climate research model proposed by Sbragia (1983), and, a posteriori, the data treated according to probabilistic analysis. The evidence obtained through the study indicated that the high turnover rate is not related to the organizational climate and that employees have a sense of belonging in the company. Also, that the “progress” category, responsible for the possibility of growth within the organization (it presented the worst indicator among all), may be one of those responsible for the high turnover rate of the organization.

Keywords: Turnover. Organizational Climate. People Management. Worker.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de Recursos Humanos (RH) envolve uma gama de atividades, não está mais restrita a “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas” como proposto por Chiavenato (2014), ela agora possui função estratégica. A partir desse novo status estratégico, compete à gestão de RH recrutar e selecionar pessoas com as competências necessárias para cada função, além de fornecer treinamento, motivação e avaliação (SNELL; MORRIS; BOHLANDER, 2020) de maneira a alinhar a área de RH com o planejamento estratégico organizacional.

E nessa esteira, a área de RH deve investigar constantemente o clima organizacional de modo a tentar reter os talentos humanos da organização. A ocorrência de um clima organizacional positivo pode contribuir para que os talentos permaneçam na empresa, por outra via, a incidência de um clima organizacional negativo pode resultar em alto nível de *turnover*. O entendimento de que as organizações competem “por meio das pessoas” (BOHLANDER; SNELL, 2015) permite compreender que o sucesso das empresas depende, em parte, da capacidade da área de RH em fazer a gestão estratégica do capital humano de maneira assertiva.

Pesquisas buscam demonstrar a influência do clima organizacional nos resultados estratégicos. Fogaça e Junior (2015) procuraram analisar e relacionar a satisfação no trabalho com o desempenho dos(as) empregados(as) e demonstraram que a satisfação é um ponto determinante para altos índices de desempenho. Na mesma direção, observou-se também que, a falta de satisfação e motivação no trabalho (influenciada pelos gestores) pode causar impactos negativos no desempenho do(a) empregado(a) e também no clima da organização (SILVEIRA, 2019; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Além disso, as organizações que

adotam a cultura da inovação buscando aumentar o desempenho dos(as) trabalhadores(as) baseiam-se no empoderamento de indivíduos e identificação das equipes (RAMÍREZ; OSTOS; ARTEAGA, 2019).

Já outros estudos buscaram demonstrar a relação entre o clima organizacional negativo com os índices de *turnover*. Iwai *et al* (2019) examinaram a relação da força de clima e *turnover* em nível organizacional, apontando que não é apenas o esforço expressivo para a melhora do clima que contribui para a redução da rotatividade dos(as) empregados(as), mas a comunicação também deve ser trabalhada de forma clara e concisa. Enquanto isso, uma pesquisa sobre liderança compartilhada revelou que um clima organizacional favorável contribui para a redução de rotatividade (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Nessa linha de entendimento, percebe-se que o clima organizacional positivo é fator motivacional e contribui com o desenvolvimento organizacional. Por outro aspecto, o clima organizacional negativo pode impactar diretamente nos índices de *turnover* gerando custos altos para a organização (rescisão de contrato de trabalho e treinamento de novas pessoas). Importa destacar que profissionais realizados tendem a se manter motivados e permanecer mais tempo em seus empregos (FELTRIN, 2020). Contudo, estudos indicam que a motivação é um fator endógeno e que pode ser provocada através de estímulos (VERGARA, 2016), porém sem negar a subjetividade humana, pois para uns, o clima organizacional positivo pode ser fator motivacional, para outros não.

A partir do exposto, o artigo teve como objetivo investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de contabilidade localizada na região do Paranhana/RS. O artigo, além desta breve introdução, apresenta na seção 2 o referencial teórico, na seção 3 os procedimentos metodológicos, na seção 4 a análise dos dados da pesquisa e, por fim, na seção 5 as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção busca demonstrar um melhor entendimento a respeito da cultura organizacional e dos fatores motivacionais, lança luzes sobre o tema central do texto, clima organizacional, também apresenta os principais (e mais populares) modelos de

pesquisa de clima organizacional, permitindo, dessa forma, proceder com a análise e discussão dos resultados.

2.1 Cultura Organizacional e Motivação

A cultura organizacional é própria de cada organização, uma vez que ela se origina de um caráter dinâmico, expresso por meio de regras, normas e rotinas (SCHADECK *et al*, 2016). Feltrin (2020) acredita que a cultura organizacional raramente é alterada, pois é oriunda do topo para que os(as) empregados(as) sigam-na. Já Nascimento (2018), considera que o termo cultura organizacional representa a expressão da vastidão de uma cultura ampla e relativa. Conforme pensamento de Schadeck *et al* (2016) a cultura na organização não é fixa, mas sim maleável e modificável conforme o tempo passa, e, novos(as) empregados(as) chegam e outros se desligam, transportada ao decorrer dos anos, dos fundadores para os(as) empregados(as), através dos ideais, valores, crenças e simbologias da organização.

Assim, os símbolos e significados não representam um modo unificado de pensar dos(as) empregados(as), pois existem individualidades e subjetividades. Contudo, os símbolos representam a linguagem dos significados (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018). Cada indivíduo manifesta-se dentro da organização de maneira diversificada, implicando na falta de clareza e consistência da expressão cultural do todo. Conforme os autores citados, a cultura organizacional não é de fácil compreensão, nem apresenta solidez em seu conjunto de fatores.

Nesse contexto, as características singulares e únicas, presentes em cada organização, constroem a identidade organizacional, que pode oportunizar tanto a positividade, como a negatividade da imagem da empresa (FELTRIN, 2020). A imagem positiva depende muito das pessoas que trabalham nessa empresa, pois, quando os seus objetivos estão alinhados a ela, a relação pode se tornar harmoniosa, caso contrário, a falta de vinculação do indivíduo e da empresa pode gerar uma imagem negativa.

A partir deste cenário, as organizações buscam por empregados(as) que tenham objetivos e valores que coincidem com os seus para que o comportamento e a ótica sejam similares á seus pares e a própria empresa (NASCIMENTO, 2018). Isso ocorre porque os indivíduos costumam ser atraídos por aqueles que possuem semelhanças em suas atitudes, características e atributos (IWAI *et al*, 2019), e assim

facilita a integração dos(as) trabalhadores(as) na organização. Reforçando a ideia de Nascimento (2018), Iwai *et al* (2019) defendem que os interesses dos(as) trabalhadores(as) podem influenciar nos resultados organizacionais.

Nesse sentido, Feltrin (2020) enfatiza que uma cultura organizacional com limites bem determinados contribui para um espaço interno sadio, que pode ser mensurado inclusive por índices de *turnover*. Esse índice se aplica à mensuração da rotatividade dos(as) empregados(as) na organização, que quando apresentada em altos níveis, pode estar atrelada à insatisfação e baixa motivação dos indivíduos dentro da empresa. O mesmo pode ocorrer de forma contrária, por meio de níveis baixos de admissões e demissões, possíveis a partir da motivação dos talentos da corporação.

Bergamini (2018) defende que a motivação é tudo aquilo que faz com que o indivíduo realize suas ações para cumprir com o seu objetivo. Em concordância, Vergara (2016) também acredita que a motivação é uma força energizada para alcançar algo, contudo, acrescenta que ela é interna de cada pessoa, e que os fatores e indivíduos externos podem apenas estimulá-la, ou seja, é algo intrínseco. Nesse sentido, Paiva (2019) descreve a motivação como um fator interno, mas com relação às circunstâncias e os fatos que cada ser presencia.

Diante deste contexto, os fatores que influenciam o indivíduo na organização são representados pelo investimento dele na empresa e a transparência do retorno advindo de seu desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2015). Cintra e Dalbem (2016) discorrem sobre o fato de que as pessoas, quando realizadas, satisfazem-se com elementos internos, e que as recompensas externas, dadas por outros indivíduos, contribuem para este processo. Assim, em âmbito organizacional, essas recompensas podem ser denominadas como aumento da faixa salarial, promoção de cargos, incentivos e presentes.

Benefícios financeiros e recompensas contribuem, não apenas para a motivação do(a) empregado(a), mas também para o seu bem-estar, enraizado nas experiências decisivas e efetivas (FOGAÇA; JÚNIOR, 2015). Quando essas experiências atingem um nível de grupo, deixam de serem simplesmente fatores motivacionais individuais, mas, passam a determinar o clima organizacional da empresa, visto que a amplitude deste fenômeno pode impactar muitos(as) empregados(as), simultaneamente (IWAI *et al.*, 2019).

2.2 Clima Organizacional

As relações entre os indivíduos de uma organização podem contribuir para o modelo de ambiente em que estão inseridos e para o grau de desempenho no trabalho. As consequências dessas relações são avaliadas pela frequência das percepções do grupo, a partir da mensuração individual do clima psicológico (IWAI *et al*, 2019). Deste modo, o clima organizacional busca representar a forma como os sujeitos se comportam dentro das organizações a partir do reflexo das relações destes com os demais (PALACIOS; FREITAS, 2006).

As relações interpessoais, no âmbito organizacional, nada mais são do que as relações humanas entre os sujeitos, das quais colaboram para o desenvolvimento de habilidades e competências do meio produtivo (CINTRA; DALBEM, 2016). Os(as) trabalhadores(as) (mesmo que exercendo funções individuais e ímpares) quando pertencem a uma equipe, precisam socializar com outras pessoas, buscando o desenvolvimento, tanto o individual quanto, principalmente, o coletivo.

O desempenho individual no trabalho, pela ótica da psicologia organizacional, pode ser influenciado por cargas físicas e mentais, oriundas do trabalho na organização (FOGAÇA; JUNIOR, 2015). Estes fatores podem influenciar no bem-estar do indivíduo, contribuindo com o seu desenvolvimento individual, também com os resultados organizacionais. Para Palacios e Freitas (2006), clima organizacional e satisfação no trabalho são composições de teorias heterogêneas, pois o clima faz menção às práticas organizacionais, enquanto a satisfação diz respeito às expectativas, atendidas ou não, do(a) empregado(a) em relação à empresa.

Acredita-se que o clima organizacional é capaz de mensurar a satisfação dos empregados da empresa, indicando as variáveis que impactam na eficácia dos resultados organizacionais (FELTRIN, 2020). É importante destacar que alguns estudos (FOGAÇA; JUNIOR, 2015; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; SIQUEIRA, 2019; RAMIREZ; OSTOS; ARTEGA, 2019) evidenciaram a teoria de que o clima organizacional influencia estrategicamente, causando impactos positivos (ou negativos) na organização.

A partir deste cenário, Fogaça e Junior (2015) realizaram um estudo sobre “a hipótese do “trabalhador e trabalhadora feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais”. Assim, foram capazes de afiançar a teoria, a partir da hipótese

apresentada, de que a satisfação no trabalho e o desempenho dos indivíduos se relacionam. Explicaram ainda que a satisfação é um ponto determinante para altos índices de desempenho e se desenvolve através da estrutura da organização. Os autores ressaltam, ao final da pesquisa, que os participantes afirmaram haver um consenso entre a relação da satisfação no trabalho, tanto quanto às inter-relações, quanto ao caráter dos afazeres.

Alguns estudos buscaram investigar a relação entre a satisfação dos(as) empregados(as) e o desempenho das organizações. Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) e Silveira (2019) observaram, a partir de suas pesquisas, que a falta de satisfação e motivação no trabalho (influenciada pelos gestores), causa impactos negativos no desempenho dos indivíduos e também no clima da organização. Consideraram ainda, existir uma grande relevância entre o panorama de satisfação e desempenho, capaz de gerar impactos econômicos expressivos nas empresas.

Ramirez, Ostos e Artega (2019) direcionaram suas buscas para “o papel do empoderamento e da identificação dos sujeitos com suas equipes de trabalho para um clima de inovação”. Este estudo buscou explorar os motivos que geram a condição ao clima de inovação na empresa e os impactos no desempenho do indivíduo no trabalho. Assim, foram capazes de compreender a relação positiva da delegação de poder com a identidade das equipes, pois as empresas que operam em clima de inovação intermediam o bom desempenho dos indivíduos a partir destas variáveis.

A inovação pode ser compreendida como uma modificação na essência dos elementos e fatores, por meio de transformações significativas e bem sucedidas na organização (MENDES, 2020). Partindo deste pressuposto, Ramirez, Ostos e Artega (2019) entendem que o clima favorável à inovação contribui para que os indivíduos desenvolvam novos ou melhores processos, visto que esta prática pode ser constatada mediante a percepção do sujeito. Desta maneira, estimular os sujeitos para que construam novas ideias na organização pode ser uma relação de ganha-ganha, pois, a organização pode ser beneficiada em parâmetros de crescimento, produtividade e competitividade, e o(a) trabalhador(a), em reconhecimento e desempenho, potencializando o clima organizacional.

Preocupados com os índices de *turnover*, alguns pesquisadores focaram seus interesses de pesquisa para a relação da rotatividade com o clima organizacional. Iwai *et al* (2019) apresentaram o estudo “força do clima: seu papel moderador na relação

entre clima e *turnover*". Os autores ora citados examinaram a relação entre o clima e a rotatividade em nível organizacional e constataram que a partir do monitoramento da qualidade do clima, a força do clima se torna expressiva, ou seja, quando a força é alta impacta potencialmente no clima e *turnover*, caso contrário, a influência perde sua força. Verificaram também, que não é apenas o esforço expressivo para a melhora do clima que contribui para a redução da rotatividade dos(as) empregados(as), mas a comunicação também deve ser explorada de forma clara e concisa.

Enquanto isso, Carvalho, Sobral e Mansur (2020) realizaram a pesquisa "explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional", onde buscaram examinar a forma que uma equipe que se encontra em um ambiente positivo pode contribuir para a liderança compartilhada. Deste modo, os resultados apontaram para a possibilidade de promover a liderança compartilhada por meio de ambientes propícios à seguridade e cooperação e revelaram que um clima organizacional favorável contribui para a redução da rotatividade.

Buscando compreender em que patamar se encontra a qualidade das inter-relações, que podem influenciar no comportamento do(a) empregado(a) na empresa, foram criadas pesquisas de clima organizacional. De acordo com Feltrin (2020), o intuito da pesquisa de clima é buscar informações e verificar quais fatores podem estar impactando na motivação e desenvolvimento de tarefas dos indivíduos. Desta forma, é possível fazer uma análise do cenário da organização para realizar ações ou medidas corretivas no ambiente, além da possibilidade de análise do nível satisfatório dos indivíduos para com a empresa.

2.3 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Alguns autores desenvolveram modelos de pesquisa de clima organizacional que se tornaram populares e possíveis de serem utilizados em pesquisas similares. O modelo de pesquisa de clima organizacional apresentado por Litwin e Stringer (1968) é fundamentado a partir de um questionário contendo nove fatores/indicadores:

- I. Estrutura - retrata o sentimento dos indivíduos a respeito das restrições no seu trabalho: excesso de regras e regulamentos no desenvolver do trabalho;
- II. Responsabilidade - autonomia para a tomada de decisões referente ao trabalho;
- III. Desafio - retrata o sentimento de risco na tomada de decisões;

- IV. Recompensa - sentimento de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; justiça na política da empresa de promoções e remuneração;
- V. Relacionamento - sentimento de ajuda mútua entre os colaboradores;
- VI. Cooperação - sentimento de cooperação entre gestores e colaboradores;
- VII. Conflito - sentimento de que as opiniões divergentes são bem vindas;
- VIII. Identidade - sentimento de pertencimento com a organização; e
- IX. Padrões - relacionado com as normas e processos da organização.

Já o modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Kolb (1986), faz uso de uma escala de sete fatores/indicadores, além dos indicadores de responsabilidade, padrões e recompensas:

- I. Conformismo - retrata o sentimento;
- II. Clareza organizacional - sentimento de organização e de objetivos bem definidos;
- III. Calor e apoio - sentimento de amizade e de apoio uns com os outros; e
- IV. Liderança - sentimento dos membros da organização para aceitar a liderança.

O modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Roberto Sbragia foi desenvolvido a partir do ano de 1980. Este modelo (que foi utilizado no presente estudo) considera vinte fatores/indicadores que Sbragia elaborou através da revisão dos principais estudos desenvolvidos neste campo (SBRAGIA, 1983, p. 32). O Quadro 1 descreve cada variável elaborada pelo autor.

Quadro 1 - Especificação das dimensões/ variáveis do clima

- | |
|---|
| <p>1- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.</p> <p>2- Conformidade Exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfaz a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.</p> <p>3- Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.</p> <p>4- Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.</p> <p>5- Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.</p> <p>6- Adequação da Estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.</p> <p>7- Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.</p> <p>8- Recompensas Proporcionais: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.</p> |
|---|

- 9- Prestígio Obtido:** descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
- 10- Cooperação Existente:** descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
- 11- Padrões Enfatizados:** descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
- 12- Atitudes frente a conflitos:** descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.
- 13- Sentimento de Identidade:** descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
- 14- Tolerância Existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- 15- Clareza Percebida:** descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
- 16- Justiça Predominante:** descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17- Condições de Progresso:** descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
- 18- Apoio Logístico Proporcionado:** descreve o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
- 19- Reconhecimento Proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
- 20- Forma de Controle:** descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Fonte: Sbragia (1983).

Como é possível perceber a partir da análise do Quadro 1 e os fatores/indicadores dos dois modelos anteriores, o modelo proposto por Sbragia (1983) é o mais completo dos 3 apresentados. Nesse sentido, foi o modelo utilizado no presente estudo.

No Quadro 2 foi realizada uma análise comparativa dos três modelos de pesquisa de clima organizacional, de acordo com os modelos propostos por Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e Kolb (1986).

Quadro 2 - Comparação entre os 3 modelos de pesquisa de clima organizacional

Fatores/Indicadores	Modelo de Sbragia (1983)	Modelo de Litwin & Stringer (1968)	Modelo de Kolb (1986)
<i>Fatores internos</i>			
Estrutura / Regras	X	X	-
Responsabilidade / Autonomia	X	X	X
Motivação	X	X	X

Relacionamento / Cooperação	X	X	-
Conflito	X	X	-
Identidade / Orgulho	X	X	-
Clareza organizacional	X	-	X
Liderança / Suporte	-	-	X
Participação / Iniciativa / Integração	X	-	-
Consideração / prestígio / tolerância	X	-	-
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	X	-	-
Comunicação	X	-	-

Fonte: adaptado de Bispo (2006).

Analisando o Quadro 2, percebe-se que o modelo indicado por Sbragia (1983) é mais completo do que os modelos de Kolb (1986) e Litwin e Stringer (1968), porém não prestigia os fatores externos propostos por Bispo (2006): I) Convivência familiar; II) Férias / Lazer/ III) Saúde física e mental; IV) Situação financeira familiar; V) Política / Economia local, nacional e internacional; VI) Segurança pública; VII) Vida social e VIII) Futebol. Torna-se importante salientar que o modelo proposto por Bispo (2006) prestigia os seguintes fatores internos, negligenciados por Sbragia (1983): I) Cultura organizacional; II) Estabilidade no emprego; III) Transporte casa/trabalho/casa e IV) Nível sociocultural, porém foi utilizado o modelo de Sbragia por ser considerado o mais adequado para o estudo em questão (e o mais popular).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo buscou analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa prestadora de serviços na área de contabilidade da região do Paranhana/RS. Formada por 6 municípios, a região possuía, no ano de 2021, conforme estimativa populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), 210.150 habitantes. O município de Parobé continua sendo o mais populoso, com 59.419 habitantes, seguido por Taquara (57.740), Igrejinha (37.754), Três Coroas (28.948), Rolante (21.591) e Riozinho (4.698).

Buscando possibilitar comparações acerca das percepções dos sujeitos do estudo, optou-se por aplicar, como instrumento para a coleta de dados, um questionário estruturado, contendo 21 questões, sendo um *mix* de perguntas fechadas e abertas. O questionário foi enviado para os 26 empregados e empregadas da empresa (porém apenas 14 responderam o instrumento) por meio da ferramenta *Google Forms*, sendo que o perfil dos participantes da pesquisa pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Perfil dos participantes da pesquisa

Participante	Idade	Sexo	Tempo na empresa	Escolaridade
Cr1	Entre 31 e 40 anos	Feminino	Entre 3 e 5 anos	Ensino Superior Completo
Cr2	Entre 31 e 40 anos	Masculino	Mais de 10 anos	Ensino Superior Completo
Cr3	Entre 21 e 30 anos	Masculino	Entre 5 anos e 7 anos	Ensino Médio Completo
Cr4	Entre 21 e 30 anos	Feminino	Entre 1 e 3 anos	Pós-Graduação
Cr5	Entre 21 e 30 anos	Masculino	Entre 3 e 5 anos	Ensino Superior Incompleto
Cr6	Entre 21 e 30 anos	Masculino	Entre 3 e 5 anos	Ensino Superior Completo
Cr7	Entre 21 e 30 anos	Feminino	Entre 1 e 3 anos	Ensino Superior Completo
Cr8	Entre 21 e 30 anos	Feminino	Até 1 ano	Ensino Médio Completo
Cr9	Até 20 anos	Masculino	Até 1 ano	Ensino Superior Incompleto
Cr10	Entre 21 e 30 anos	Feminino	Até 1 ano	Ensino Superior Completo
Cr11	Acima de 51 anos	Masculino	Mais de 10 anos	Ensino Superior Incompleto
Cr12	Entre 21 e 30 anos	Masculino	Entre 5 anos e 7 anos	Pós-Graduação
Cr13	Entre 31 e 40 anos	Feminino	Entre 7 anos e 10 anos	Ensino Superior Completo
Cr14	Entre 41 e 50 anos	Feminino	Mais de 10 anos	Ensino Superior Incompleto

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Procurando analisar a importância do clima organizacional nos índices de *turnover* na empresa pesquisada (a partir do questionário enviado), os participantes da pesquisa (optou-se por apresentar cada participante da pesquisa pelas letras Cr seguidos dos numerais de 1 a 14 de forma a garantir o anonimato) foram instigados a refletir sobre os fatores que contribuem para consolidar o clima organizacional (positivo ou negativo). As questões apresentadas para os(as) empregados(as) da empresa pesquisada foram enumeradas de 1 a 20, sendo que cada uma delas contemplava uma variável do modelo apresentado por Sbragia (1983). Como alternativas de respostas utilizou-se a escala *likert* de 5 pontos - busca retratar a intensidade a qual cada aspecto investigado ocorre - onde: “1” nunca; “2” raramente; “3” algumas vezes; “4” frequentemente e “5” sempre. No quadro 4 figuram as questões utilizadas e as respectivas variáveis.

Quadro 4 - Questões e variáveis da pesquisa

Número da questão	Questão	Variável
1	Quando ocorre alguma situação de tensão, você procura agir com lógica e racionalidade, evitando tumultos e situações embaraçosas?	Tensão
2	As pessoas possuem flexibilidade de ação dentro da empresa. A empresa não enfatiza a obediência a normas e regulamentos formais.	Conformidade
3	As suas opiniões são levadas em consideração pelos colegas e gestores, permitindo que você participe das tomadas de decisões?	Participação
4	Você tem liberdade para tomar a iniciativa em suas tarefas rotineiras e situações eventuais, executando seus próprios métodos de trabalho, sem nenhum tipo de supervisão?	Supervisão
5	A equipe e a gestão consideram você como um indivíduo importante dentro da empresa, enobrecendo sua função e desempenho?	Consideração
6	A estrutura da empresa facilita as ações dos funcionários e as normas, procedimentos e canais de comunicação estão em conformidade com os requisitos de trabalho.	Estrutura
7	Você tem autonomia para tomar suas próprias decisões, sem precisar de um aval final da gestão?	Autonomia
8	Você acredita que recebe um salário justo, compatível com as funções que você desempenha?	Recompensa
9	As pessoas que conhecem você e fazem parte de seu	Prestígio

	convívio tem orgulho de você, por trabalhar nesta empresa?	
10	Você sente que trabalha com uma equipe e uma gestão que cooperam mutuamente para que as atividades de seu trabalho sejam desenvolvidas?	Cooperação
11	A empresa reconhece e valoriza desempenhos acima do padrão e os esforços individuais.	Padrões
12	As pessoas estão dispostas a aceitar as opiniões divergentes e buscam levantar os problemas ao invés de ignorá-los.	Conflito
13	Você se sente como parte da organização, e "veste a camisa" para que as coisas aconteçam, pois entende que seu trabalho faz parte de um processo valioso?	Identidade
14	Quando você comete erros, percebe que são situações que são tratadas de maneira construtiva e suportável, sem algum tipo de punição?	Tolerância
15	A gestão sempre deixa claro o progresso dos assuntos que lhe dizem respeito, e impactam diretamente em seu trabalho, executando uma comunicação clara e concisa?	Clareza
16	Quando alguma decisão é tomada pela gestão, você percebe que foram considerados critérios justos, determinados por desempenho e habilidades, nunca de forma pessoal?	Justiça
17	A gestão busca dar oportunidades internas, viabilizando promoções aos trabalhadores e trabalhadoras, e você vislumbra que pode ser promovido num futuro próximo, devido ao seu desempenho?	Progresso
18	A gestão sempre disponibiliza equipamentos e ferramentas em condições para um bom desempenho no trabalho, e dá suporte e apoio necessário para que o trabalho seja cumprido de forma facilitada?	Logística
19	A gestão reconhece seu esforço individual, e valoriza seu desempenho e da equipe, sempre que tem oportunidade?	Reconhecimento
20	Produtividade, controle de custos e outros controles são utilizados pela empresa para solucionar problemas e não como policiamento e castigo.	Controle

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os dados coletados na pesquisa, que contemplaram as vinte categorias apresentadas por Sbragia (1983), foram alocados em quadros e avaliados a partir da análise probabilística do conteúdo. Por meio desta técnica foi possível analisar a regularidade das respostas, e calcular a média ponderada das variáveis e o desvio padrão, conforme a escala *likert*.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Compreender os fatores que influenciam o clima organizacional é condição *sine qua non* para desenvolver as estratégias organizacionais. O conhecimento destes fatores pode nortear as ações da área de RH das organizações, pois o clima organizacional positivo pode atrair e reter os melhores talentos, por outra via, um clima desfavorável pode contribuir com elevado índice de *turnover*. No rastreamento dos melhores talentos torna-se necessário que as organizações utilizem as melhores práticas de gestão, não somente para atrair, mas principalmente para manter os talentos (NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

Pensando sobre manter os talentos na organização, investigou-se os desligamentos e admissões de trabalhadores(as), refletindo dessa maneira no índice de rotatividade da empresa dos últimos 5 anos, conforme disposto no Quadro 5.

Quadro 5 - Rotatividade da empresa

Ano	Nº de trabalhadores	Desligamentos	Contratações	Rotatividade
2017	24	05	05	20,83%
2018	25	11	12	44,90%
2019	22	10	07	42,53%
2020	19	08	05	39,02%
2021	21	04	06	20,00%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os índices de rotatividade, apresentados no quadro 5, foram calculados de acordo com o que sugerem Bohlander e Snell (2015). Estes autores propõem que a taxa de rotatividade deve ser calculada a partir da sugestão do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, conforme a fórmula: $\{ \text{Número de desligamentos} / [(\text{Número de trabalhadores(as) no início do período} + \text{Número de trabalhadores(as) no final do período}) / 2] \} \times 100$.

Assim, é possível observar que os índices de rotatividade dos últimos 5 anos foram expressivos, representando mais de 40% nos anos de 2018 e 2019. Contudo, o ano de 2021 apresentou o menor índice (20%), porém ainda alto, de *turnover* na organização.

Estes índices de rotatividade podem significar altos custos para a empresa, pois acarretam em demissões, contratações e treinamentos de trabalhadores(as) para a empresa, visto que, estes buscam constantemente por recompensas na organização (CINTRA E DALBEM, 2016). Isso implica, segundo Bohlander e Snell (2015), nas finanças e produtividade da organização, uma vez que, antes de se desligar, o(a) empregado(a) pode já estar apresentando uma baixa produtividade. Há ainda, a preocupação com as horas extras dos indivíduos para cumprir com as tarefas do desligado, e, mais custos com o treinamento de novas pessoas e tempo de adaptação.

No Quadro 6, é possível observar as médias das variáveis da pesquisa, juntamente com o desvio padrão:

Quadro 6 - Médias e desvio padrão das variáveis da pesquisa

Variável	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio Padrão
Tensão			1	7	6	4,36	0,61
Conformidade		3	1	7	3	3,71	1,07
Participação		1	4	6	3	3,79	0,89
Supervisão			4	4	6	4,14	0,86
Consideração		1	4	4	5	3,93	1,00
Estrutura			1	5	8	4,5	0,65
Autonomia			5	7	2	3,79	0,70
Recompensa		3	2	6	3	3,64	1,08
Prestígio			3	3	8	4,36	0,84
Cooperação			2	5	7	4,36	0,74
Padrões		1	4	6	3	3,79	0,89
Conflito			2	10	2	4	0,55
Identidade		1	1	3	9	4,43	0,94
Tolerância			1	7	6	4,36	0,63
Clareza		1	1	8	4	4,07	0,83
Justiça			3	8	3	4	0,68
Progresso	1	1	6	4	2	3,36	1,08
Logística		1		7	6	4,29	0,83

Reconhecimento		2	4	4	4	3,71	1,07
Controle	1	1	4	6	2	3,5	1,09
Total das respostas	2	16	53	117	92	4,00	0,90

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para realizar o cálculo das médias no Quadro 6, foi usado a fórmula da média ponderada: [(número da escala (1) x número de respostas obtidas) + (número da escala (2) x número de respostas obtidas) + ...]/número total de respostas. Assim, foi possível fazer o levantamento de todas as médias das 20 variáveis propostas por Sbragia (1983), observando que, de forma geral, o clima apresentou um índice intermediário/alto, visto que atingiu satisfatoriamente o nível 4 da escala *likert*. Além disso, foi calculado a partir de fórmulas na ferramenta Excel, o desvio padrão das respostas, a fim de saber a dispersão das médias das variáveis encontradas.

Para realizar a análise, as respostas foram enquadradas em parâmetros, como é possível visualizar no Quadro 7.

Quadro 7 - Parâmetros da resposta

Classificação da resposta	Parâmetro	Ação
Entre 0 e 1,5	Muito insatisfeito	Prioridade de atuação
Entre 1,6 e 2,9	Insatisfeito	Atuar
Entre 3 e 4,5	Satisfeito	Aperfeiçoar
Entre 4,6 e 5	Muito satisfeito	Manter

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Os parâmetros de respostas, apresentados no Quadro 7, se relacionados com o Quadro 6, indicam que a ação corretiva aconselhável a ser tomada pela gestão da empresa é a de aperfeiçoamento. Isso porque, a média geral apresentada nos resultados sobre o clima organizacional da empresa foi 4,00 conforme escala *likert*. Destaca-se ainda, que o desvio padrão encontrado na média geral é razoavelmente pequeno, visto que à um extremo o clima ainda se enquadraria como satisfeito, e por outro poderia ser mantido. Desta forma, entende-se que a empresa pode tomar medidas para melhorar ainda mais o clima da empresa, a fim de reter seus talentos e mantê-los motivados, indo ao encontro das afirmações de Bergamini (2018) e Iwai *et al.* (2019), que enfatizam a importância do indivíduo e do grupo motivados.

Ainda no Quadro 6, é possível visualizar respostas com menor satisfação dos respondentes, como por exemplo, as apresentadas pelas variáveis conformidade, participação, consideração, autonomia, recompensas, padrões, progresso, reconhecimento e controle. Essas variáveis, anteriormente citadas, ficaram abaixo da média geral das variáveis (4,00). Estas variáveis merecem destaque e uma maior investigação, pois podem ser uma restrição ao crescimento do(a) trabalhador(a), bem como sua motivação. Conforme proposto nos estudos de Carvalho, Sobral e Mansur (2020), modelos de liderança compartilhada criam ambientes propícios à segurança e cooperação, colaborando para a redução da rotatividade.

A variável progresso, apresentada no Quadro 6, merece ser destacada, visto que a média encontrada foi a mais baixa entre as outras 20 variáveis. Esta questão relaciona o sentimento de prosperidade e progresso dentro da organização. Todavia, possivelmente, os(as) trabalhadores(as) que já chegaram ao topo de sua carreira na empresa não visualizam mais oportunidade de crescimento. É possível também que a própria empresa não possua um plano de carreira bem definida. É cabível lembrar o entendimento de Paiva (2019), que caracteriza as circunstâncias testemunhadas pelo indivíduo como sendo os impulsores internos para o empregado desenvolver um alto desempenho na organização. Da mesma forma, Fogaça e Junior (2015) contemplam que alcançar um nível satisfatório na organização, também contribui para o desempenho do(a) trabalhador(a), e este, se desenvolve através da estrutura da organização.

No entanto, há variáveis que se sobressaem positivamente às outras, tais como tensão, prestígio, cooperação, tolerância e identidade. Assim, estes pontos podem representar as inter-relações internas e externas do indivíduo, bem como, ter relação com a posição em que o sujeito se encontra em seu grupo social. Nesse sentido, é possível relacionar a posição de Cintra e Dalbem (2016), os quais discorrem sobre os indivíduos precisarem socializar uns com os outros, e assim, sentirem-se aceitos pela sociedade onde estão inseridos de forma satisfatória.

No questionário aplicado, foi elaborada uma questão aberta, não relacionada com o modelo de pesquisa de Sbragia (1983). Nesse sentido, buscou-se saber como os respondentes reagiram à possibilidade de uma nova oportunidade de trabalho, pelo mesmo salário que recebem na empresa atual. O que se percebeu, a partir dessas respostas, foi que nenhum dos respondentes deixaria de trabalhar na empresa atual,

para aceitar uma proposta de outra empresa com o mesmo salário. Nesta questão, foram apresentadas explicações como flexibilidade, reconhecimento, bem-estar, realização, valores e participação. Ao que parece, estes fatores fazem os(as) trabalhadores(as) sentirem-se motivados para atuar junto à organização, comprovando a teoria de Paiva (2019), que entende que os fatores motivacionais são internos, mas também se relaciona com acontecimentos e situações presenciados pelo indivíduo.

Entre os dados coletados, quando questionados sobre a faixa salarial dos respondentes, apenas 2 afirmaram receber acima de R\$5.000,00. A maioria dos respondentes recebem entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00 (7), seguidos por até R\$2.000,00 (3) e entre R\$3.000,00 e R\$4.000,00 (2). Nota-se, a partir da frequência das respostas, que a maioria dos(as) trabalhadores(as) recebem um salário entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00. Tal fato, pode ter ocasionado a média baixa nas respostas sobre a variável recompensa, visto que a maioria dos respondentes recebe um salário inferior aos demais, por sua vez, esse nível salarial pode influenciar no *turnover* da organização. Já afirmavam Junior e Fogaça (2015) em seus estudos, que as recompensas influenciam o bem-estar do indivíduo, influenciando nas suas atitudes. Ainda, Cintra e Dalbem (2016) acrescentam que os empregados, quando realizados financeiramente, tornam-se satisfeitos com os demais elementos internos da organização.

Após analisar os altos índices de rotatividade (Quadro 5), a média relevante do clima organizacional (Quadro 6), e todos os respondentes relataram que não sairiam da empresa pelo mesmo salário, entende-se que o que influencia os índices de *turnover* não são as variáveis relacionadas ao clima organizacional do ambiente de trabalho. Apesar da média salarial não ser elevada, de acordo com os dados apresentados pela pergunta aberta, os empregados não estão dispostos a deixar a empresa pelo mesmo nível salarial. As respostas negativas apresentadas pelos indivíduos coincidem com a média do clima organizacional, visto que o índice médio do clima é relativamente bom no momento da aplicação da pesquisa.

Os elevados índices de rotatividade podem estar relacionados com outros fatores, tais como padrões técnicos, ou até mesmo de cunho pessoal por parte dos(as) trabalhadores(as) desligados. Contudo, esta pesquisa contradiz os resultados

apresentados por Iwai *et al* (2019), pois, conforme os achados desta pesquisa, um clima organizacional bem estruturado não influencia nos altos índices de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou os resultados de uma pesquisa que buscou investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de contabilidade localizada na região do Paranhana/RS. O clima organizacional tem sido objeto de interesse na literatura em Administração de Empresas a partir da metade do século XX com os estudos envolvendo as relações entre as empresas e os indivíduos (abordagem behaviorista) alcançando, na contemporaneidade, status estratégico. Isso se deve ao entendimento de que as empresas são formadas por pessoas, “competem com pessoas” e que são elas que poderão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Em um cenário de mudanças e inovação, pautado pela busca constante de vantagem competitiva entre as organizações, conhecer e compreender o clima organizacional e como ele pode impactar nos resultados estratégicos é imperativo para o desenvolvimento das organizações. Nessas circunstâncias, é importante monitorar o clima organizacional (ele expressa o ambiente de trabalho) haja vista que a consolidação de um clima organizacional negativo pode contribuir com índices elevados de *turnover*, por outro aspecto, um clima organizacional positivo pode ser fator decisivo no sentido de reter os talentos na organização, tão importante em um cenário de competição e mudança organizacional de toda sorte.

Os resultados do presente estudo permitem aprofundar que os(as) empregados(as) da empresa pesquisada possuem senso de pertencimento e identificação com a organização apresentando-se como um dos principais fatores que contribuíram para a consolidação do clima organizacional positivo. Importa destacar que profissionais realizados tendem a se manter motivados e permanecer mais tempo em seus empregos, também não se pode negligenciar que a motivação é um fator endógeno e que pode ser provocada através de estímulos, porém sem negar a subjetividade humana, pois para uns, o clima organizacional positivo pode ser fator motivacional, para outros não.

Finalmente, importa acentuar, através do estudo, a incapacidade de relacionar

o clima organizacional com o elevado índice de *turnover* da empresa de contabilidade. Esses indicadores de *turnover* podem estar relacionados com outros fatores que não seja o clima organizacional. Também pode ser que estejam relacionados com a possibilidade de crescimento na organização, pois a categoria “progresso” (que busca oferecer oportunidades internas de desenvolvimento), viabilizando promoções para os(as) empregados(as), apresentou o pior indicador entre todos.

Foi possível identificar alguns poucos indivíduos insatisfeitos na grande maioria das variáveis, o que pode estar relacionado com o descontentamento de algumas pessoas em relação às demais nestes quesitos específicos. Em se tratando de variáveis que indicam a possibilidade de progredir, pertencer e ser beneficiado pela organização é possível que os sujeitos que alcançaram o limite de crescimento na empresa não se sintam realizados profissionalmente. O clima organizacional positivo pode ser reflexo da política atual de gestão de pessoas da empresa, possível de entender a partir das falas dos participantes do presente estudo, pois fatores como prestígio, cooperação, identidade, tolerância e tensão são bem administrados pela área de RH da empresa e refletem a satisfação dos(as) empregados(as), contribuindo, dessa forma, com o clima organizacional positivo.

Cabe informar que em nenhum momento o texto possuiu como objetivo apresentar verdades cabais a respeito da temática, apenas apresentar o entendimento dos(as) empregados(as) de uma empresa de contabilidade a respeito dos fatores que influenciam o clima organizacional. É muito possível (e provável) que estudos similares, aplicados em outros cenários (outras pessoas, outros gestores, outras culturas), possam apresentar resultados distintos por este apresentado. Também se deve ressaltar que nem todos(as) os(as) empregados(as) da empresa pesquisada responderam o instrumento, caso todos respondessem os resultados poderiam ser diferentes do apresentado.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20(4), p. 516-532, Outubro/Dezembro, 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2018.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Clima Organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. ed. 16. São Paulo: Cengage, 2015.

CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54(3), p. 524-544, Maio/Junho, 2020.

CINTRA, Josiane. DALBEM, Eloisa. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

FOGAÇA, Natasha. JUNIOR, Francisco Antônio Coelho. A hipótese “trabalhador e trabalhadora feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 13(4), p. 759-775, Outubro/Dezembro, 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. População Estimada de 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 04/04/2022.

IWAI, Tatiana. Força de Clima: seu papel moderador na relação entre clima e *turnover*. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23(1), p.92-110, Janeiro/Fevereiro, 2019.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LARENTIS, Fabiano. ANTONELLO, Claudia Simone. SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing do relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20(1), p. 37-56, Janeiro/Março, 2018.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

MENDES, Dayse. **Sistemas Organizacionais**. Curitiba: Contentus, 2020.

NASCIMENTO, Alexandra Bulgarelli do. **Cenários prospectivos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da Remuneração Estratégica para Atrair e Reter Colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 2, Maio/Junho/Julho/Agosto 2015.

PAIVA, Kely Martins de. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

PALACIOS, Katia Puente; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 13(38), p. 45-57, Julho/Setembro, 2006.

RAMÍREZ, Manuel Fernando Montoya; OSTOS, Jhony; ARTEAGA, Arturo Rolfo Saenz. O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60(3), p. 183-194, Maio/Junho, 2020.

SBRAGIA, Roberto. **Um Estudo Empírico Sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa**. Revista de Administração, v. 18(2), p. 30-39, Abril/Junho, 1983.

SCHADECK, Marise. *et al.* Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, Rio de Janeiro, v. 14(1), p. 164-181, Janeiro/Março, 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 23(6), p. 739-764, Novembro/Dezembro, 2019.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S.; BOHLANDER George W.. **Administração de Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – Questionário *on-line*

Olá, sou a Carina Stein, estudante do curso superior em Tecnologia em Processos Gerenciais (TPG) do IFRS- Campus Rolante.

Essa pesquisa possui o objetivo de analisar o clima organizacional desta empresa. Após responder esse questionário, você está concordando com a divulgação dos resultados dessa pesquisa. Os resultados serão analisados e interpretados apenas para fins acadêmicos. Não será divulgado o nome da empresa e nem o nome dos participantes da pesquisa. Por isso, a veracidade de sua resposta é de extrema importância neste processo.

Conto com a sua participação! Obrigada.

Pesquisa de clima organizacional:

Sexo: () Masculino () Feminino () Outro



Idade: () Até 20 anos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos () Acima de 51 anos

Escolaridade: () Ensino Médio Completo () Ensino Técnico Incompleto () Ensino Técnico Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Cursando Pós-Graduação () Pós-Graduação Completa

Tempo de trabalho na empresa: () Até 1 ano () Entre 1 ano e 3 anos () Entre 3 anos e 5 anos () Entre 5 anos e 7 anos () Entre 7 anos e 10 anos () Mais de 10 anos

Faixa salarial: () Até R\$2.000,00 () Entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00 () Entre R\$3.000,00 e R\$4.000,00 () Entre R\$4.000,00 e R\$5.000,00 () Acima de R\$5.000,00

1. Quando ocorre alguma situação de tensão, você procura agir com lógica e racionalidade, evitando tumultos e situações embaraçosas?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

2. As pessoas possuem flexibilidade de ação dentro da empresa. A empresa não enfatiza a obediência a normas e regulamentos formais.
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

3. As suas opiniões são levadas em consideração pelos colegas e gestores, permitindo que você participe das tomadas de decisões?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

4. Você tem liberdade para tomar a iniciativa em suas tarefas rotineiras e situações eventuais, executando seus próprios métodos de trabalho, sem nenhum tipo de supervisão?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

5. A equipe e a gestão consideram você como um indivíduo importante dentro da empresa, enobrecendo sua função e desempenho?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

6. A estrutura da empresa facilita as ações dos funcionários e as normas, procedimentos e canais de comunicação estão em conformidade com os requisitos de trabalho.
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

7. Você tem autonomia para tomar suas próprias decisões, sem precisar de um aval final da gestão?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

8. Você acredita que recebe um salário justo, compatível com as funções que você desempenha?
() Nunca () Raramente () Algumas vezes () Frequentemente () Sempre

9. As pessoas que conhecem você e fazem parte de seu convívio tem orgulho de



you, for working in this company?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

10. You feel that you work with a team and a management that cooperate mutually so that your work activities are developed?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

11. The company recognizes and values performances above the standard and individual efforts.

Never Rarely Sometimes Frequently Always

12. People are willing to accept divergent opinions and seek to raise problems instead of ignoring them.

Never Rarely Sometimes Frequently Always

13. You feel like part of the organization, and "wear the shirt" so that things happen, because you understand that your work is part of a valuable process?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

14. When you make mistakes, you perceive that they are situations that are treated in a constructive and supportable way, without any type of punishment?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

15. Management always leaves clear the progress of issues that respect you, and impact directly on your work, executing a clear and concise communication?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

16. When a decision is made by management, you perceive that it is based on fair criteria, determined by performance and abilities, never in a personal way?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

17. Management seeks to provide internal opportunities, facilitating promotions for workers, and you see that you can be promoted in the near future, due to your performance?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

18. Management always provides equipment and tools in conditions for a good performance in work, and provides the necessary support and assistance so that work is done in an easy way?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

19. Management recognizes your individual effort, and values your performance and the team, whenever there is an opportunity?

Never Rarely Sometimes Frequently Always

20. Productivity, cost control and other controls are used by the company to solve problems and not as punishment and punishment.

Never Rarely Sometimes Frequently Always

21. Se você recebesse uma proposta de trabalho de outra empresa, por um salário igual ao atual, você deixaria a empresa atual? Por quê?