

FACULDADE MERIDIONAL – IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**A Influência dos Fatores do Clima Organizacional na Intenção do
Colaborador Permanecer Trabalhando na Empresa**

ELISABELE D’JANE APPELT WANZENIAK

PASSO FUNDO

2014

ELISABELE D'JANE APPELT WANZENIAK

**A Influência dos Fatores do Clima Organizacional na Intenção do
Colaborador Permanecer Trabalhando na Empresa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da Prof.^a Me. Alessandra Costenaro Maciel.

PASSO FUNDO

2014

ELISABELE D'JANE APPELT WANZENIAK

**A Influência dos Fatores do Clima Organizacional na Intenção do
Colaborador Permanecer Trabalhando na Empresa**

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Me. Alessandra Costenaro Maciel.

Prof. Me. Jandir Paulli

Prof.^a Me. Márcia Capellari

PASSO FUNDO

2014

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Me. Alessandra Costenaro Maciel, por sua dedicação e principalmente por me incentivar na busca de conhecimento. Seus ensinamentos foram fundamentais para a conclusão desta etapa.

Ao meu noivo André, pelo companheirismo, incentivo e bom humor que transmitiu em todos os dias que precisei me dedicar integralmente aos estudos deste trabalho. Obrigada pela compreensão da ausência.

A todos os professores que fizeram parte desta jornada, muito obrigada pelos seus ensinamentos.

RESUMO

Este trabalho aborda fatores de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer na empresa. O objetivo principal do trabalho foi identificar quais os fatores do clima organizacional possuem influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. Para a concepção deste estudo, foi necessário rever os conceitos de cultura organizacional, conceitos de clima organizacional e o por último o conceito de rotatividade. Para obtenção dos resultados, foi realizada pesquisa descritiva, quantitativa, probabilística com questionários em escala likert aplicados em 150 trabalhadores de uma empresa do segmento industrial, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados através do método de análise de regressão demonstraram que os fatores de clima organizacional comprometimento, salário, volume de trabalho e crescimento profissional possuem influência na decisão dos funcionários permanecerem na empresa. Através do instrumento de pesquisa, identificaram-se também os fatores considerados favoráveis e desfavoráveis do clima da empresa.

Palavras-Chave: Cultura organizacional, clima organizacional, rotatividade.

ABSTRACT

This paper discusses organizational climate factors and employee intention to stay in the company. The main objective is to identify the factors of organizational climate that influence the decision of the employee to remain working in the company. For the design of this study, it was necessary to review organizational culture and organizational climate concepts and finally the turnover concept. To obtain the results, descriptive, quantitative, probabilistic survey with Likert scale questionnaires applied to 150 workers of a company's industrial segment, located in the northern region of the state of Rio Grande do Sul, was performed. The results showed that the factors of climate organizational, commitment, salary, workload and professional growth have influence on the decision of employees to stay in the company. Through the survey, it was also identified the favorable and unfavorable climate factors of the company.

Keywords: organizational culture, organizational climate, turnover.

Lista de Quadros

Quadro 1-Elementos Formais da Cultura Organizacional.....	21
Quadro 2- Estudos Correlatos sobre Clima Organizacional e Turnover (Rotatividade).....	41
Quadro 3 - Instrumento de Coleta de Dados	46
Quadro 4- Setores e Turno de Trabalho do Ambiente de Estudo.....	49
Quadro 5 - Descrição da Amostra	52
Quadro 6 - Resultados da Verificação dos Fatores Favoráveis e Críticos do Clima Organizacional na Empresa	62
Quadro 7 - Fatores do Clima Organizacional que Possuem Influência na Intenção do Funcionário Permanecer Trabalhando na Empresa	62

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Avaliação do Clima Organizacional.....	53
Tabela 2 - Correlação	54
Tabela 3 – Regressão.....	56
Tabela 4 - Regressão.....	57

Lista de Figuras

Figura 1 Ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional e Fatores Abordados	32
Figura 2 Ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional e Fatores Abordados	32

SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
1.1	Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa	13
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
2	Referencial Teórico	16
2.1	Cultura Organizacional.....	16
2.1.1	Elementos Culturais.....	19
2.1.2	Elementos Formais	19
2.1.3	Elementos Informais.....	22
2.2	Clima Organizacional.....	24
2.2.1	Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	27
2.2.2	Dimensões Avaliadas na Pesquisa de Clima Organizacional – Modelo IMCO.....	34
2.3	Rotatividade.....	38
2.4	Estudos Correlatos	40
3	Método.....	44
3.1	Concepção da pesquisa.....	44
3.2	População e Amostra	45
3.3	Instrumento de Coleta de Dados.....	45
3.4	Coleta de dados.....	48
3.5	Tratamento e Análise dos Dados	49
4	Resultados.....	51
4.1	Descrição da Amostra.....	51
4.2	Análise das Variáveis	52
4.3	Variáveis de Clima Organizacional.....	53
4.4	Correlação.....	54
4.5	Regressão.....	55
5	Discussão dos Resultados.....	58
6	Conclusões.....	63
	Referências	65
	ANEXO 1- QUESTIONÁRIO	70

1 Introdução

A necessidade de reter os funcionários e possuir uma boa relação entre eles e a empresa, é uma realidade constante no atual momento das relações de trabalho. As relações de trabalho estão perecíveis, possuem aspectos que afetam intimamente a produtividade, um exemplo disso pode ser as satisfações ou insatisfações existentes entre os funcionários, que compõem a empresa, e que são de certa forma, uma força produtiva não programada.

As empresas necessitam das pessoas, viabilizando principalmente a qualidade e rentabilidade de um sistema produtivo. Assim as pessoas envolvidas em cada processo, são um dos principais fatores de produção das empresas e talvez um dos mais disputados no mercado, pois são elas que se tornam as executoras dos planos estratégicos traçados, podendo ser um diferencial entre o sucesso e o fracasso nos resultados apresentados.

Manter os colaboradores da empresa preparados e motivados para o alcance dos resultados torna-se uma missão desafiadora para os gestores, pois precisam reconhecer quais são os fatores que motivam e quais que não motivam suas equipes e a partir disso criar as estratégias para que as ações sejam tomadas corretamente. Velozo et al. (2008) afirmam que as pessoas esperam muito mais da empresa do que o pagamento pelos serviços realizados buscam reconhecer os desafios propostos, além de esperarem da empresa um ambiente sadio para a execução do trabalho.

Diante dos aspectos citados, para as empresas conquistarem profissionais comprometidos com os objetivos, necessitam não apenas viabilizar os salários, mas também proporcionar aos profissionais uma relação de trabalho que vise suprir os anseios voltados à realização pessoal e profissional de cada grupo.

Neste cenário dúbio, em que as pessoas que compõem organização necessitam satisfazerem seus anseios pessoais e profissionais por intermédio do trabalho e a empresa que necessita das pessoas para alcançar suas metas, existe uma interação de valores e crenças vindas das duas extremidades. O ambiente empresarial, por sua vez possui um conjunto de regras, capaz de harmonizar as características pessoais presentes em cada indivíduo que compõem a empresa, externando desta forma a sua cultura organizacional.

A cultura organizacional segundo Velozo et al. (2008) aborda fatores ligados à origem da organização como valores, crenças e histórias de seus fundadores. Através destes elementos, a cultura externa, ou dita a forma como a empresa quer que os integrantes

percebam as atitudes consideradas corretas, equilibrando e fazendo com que seja mantido um padrão de atitudes no meio empresarial.

A maneira como os integrantes reagem aos elementos da cultura na organização, reflete o clima organizacional, este por sua vez é o resultado das interações entre suas crenças individuais e os padrões de comportamento exigidos. Segundo Velozo et al. (2008) o clima é o estado momentâneo, a motivação do quadro de funcionários, que remete à percepção do cotidiano, ou seja àquilo que o funcionário percebe como verdade e que pode ser como positivo de acordo com sua percepção e que influencia para o seu comportamento. A motivação do grupo e o bem estar envolvidos nas atividades diárias impactam no nível de satisfação pessoal do funcionário, na qualidade da relação de trabalho, e consequentemente na produtividade.

Conseguir identificar a qualidade do clima organizacional da empresa, segundo Pimenta et al. (2012) envolve entre muitos fatores, investigar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade do trabalho, a segurança transmitida pela empresa, percepção de crescimento e ainda sobre questões de aceitação dos líderes. Diante de tais percepções, um indivíduo pode sentir-se satisfeito e motivado, favorecendo a criação de um clima positivo, ou não aceitar os padrões comportamentais existentes na empresa, e realizar seu trabalho de maneira falha, acarretando numa possível disseminação de fatores negativos que afeta o seu desempenho e de sua equipe.

Pesquisar o clima organizacional vem de encontro com os objetivos dos setores de recursos humanos, que é de compreender as necessidades dos grupos, desenvolver ações e realizar correções no ambiente, para que as pessoas trabalhem motivadas, evitando que ocorra tanto por parte da empresa quanto por parte dos funcionários a rotatividade. Os gestores de Recursos humanos das organizações devem atentar-se de que os trabalhadores possuem ao seu favor o aquecimento do mercado de trabalho, o que pode ser um fator facilitador na sua decisão de deixar a empresa, ocasionando ônus tanto nos aspectos produtivos quanto financeiros das organizações.

A partir da importância entre os fatores de clima organizacional e as relações de trabalho, o objetivo deste estudo é identificar quais são os fatores do clima organizacional possuem influência na decisão dos funcionários permanecerem trabalhando em uma empresa do setor industrial, composta por 245 pessoas e dividida em cinco sessões industriais.

A empresa em que o estudo foi aplicado é composta por 245 pessoas e dividida em cinco sessões industriais, está localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, atua no mercado

há 45 anos e tem como linha de fabricação produtos como balas e chocolates além da fabricação de tubos de PVC e plástico. A empresa atende o mercado nacional com todo seu portfólio de produtos e exporta produtos alimentícios para mais de 20 países.

1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa

Estudos científicos voltados a entender o nível da relação entre as empresas e os colaboradores e a capacidade desta relação influenciar nos resultados finais da organização, são realizados desde a década de 1960 (PIMENTA et al., 2012). No Brasil, os primeiros estudos realizados foram baseados em obras internacionais, na década de 1980, com intenção de compreenderem os reflexos gerados internamente, por questões pessoais dos indivíduos, ou ainda questões voltadas às mudanças socioculturais (BARBOSA, 2002).

Mudanças decorrentes da evolução nas relações com o trabalho deixam evidente que os movimentos organizacionais voltados apenas para produção em massa de produtos, atingem outras dimensões, preocupando-se também com a qualidade das relações existentes interna e externamente (MARTINS; FERREIRA, 2007). A qualidade almejada nas relações envolve o processo de identificar o que e como os funcionários percebem a empresa tanto interna quando externamente, assim como, saber qual é a sua relação com o trabalho e como ele impacta em sua vida pessoal.

Esta relação entre a empresa e o indivíduo, demonstrando aspectos favoráveis e desfavoráveis do ambiente, é o objeto de estudo do clima organizacional. A compreensão do nível de relacionamento existente entre a empresa e o funcionário, configurado pelo clima da empresa, dá aos departamentos de recursos humanos informações para realização de melhorias, visto que, segundo Hashimoto et al. (2010) os departamentos de RH estão focando no desenvolvimento de um clima organizacional saudável, que seja capaz de estimular as pessoas a darem o melhor de si nas atividades, além de mantê-los no trabalho, evitando trocas de funcionários.

O campo de estudos sobre o clima organizacional é dinâmico, possibilitando relacioná-lo com outros fatores como o desempenho financeiro das empresas, responsabilidade social e na compreensão dos relacionamentos quanto ao comportamento dos indivíduos na organização (HASHIMOTO et al., 2010; MARTINS; FERREIRA, 2007; CAMPOS et al., 2009). A investigação dos fatores que influenciam o clima organizacional é importante, pois a influência é percebida tanto em aspectos relacionados ao comportamento quanto no desempenho das atividades, o que causa influência também na rentabilidade da empresa (LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Ainda pode-se explorar as associações feitas quanto aos fatores do clima organizacional e a rotatividade dos trabalhadores nas empresas (ROSA; IBDAIWI, 2012; NETTO, 2007; ECKERT et al., 2011). A rotatividade pode ser vista como uma consequência do clima organizacional e é interpretada como um ônus à empresa, pois a cada troca de colaborador, necessita-se de novos processos seletivos, que por sua vez envolvem custos e novos tempos para adaptação da pessoa escolhida ao cargo ou função.

A investigação dos fatores que compõem o clima organizacional e que possuem influência na intenção de permanência dos funcionários nas empresas deve ser investigada, pois as empresas desejam manter suas equipes uniformes e altamente produtivas para o cumprimento de suas metas organizacionais. Enquanto os indivíduos precisam do trabalho para suprir suas necessidades físicas e psíquicas, e assim buscam nas empresas um ambiente saudável, motivador e desafiador para sua satisfação. Este diálogo entre as necessidades da empresa e dos colaboradores pode ser realizado através de ferramentas da área de Recursos Humanos (CAMPOS et al., 2009).

Em alguns casos, a falta de diálogo entre a empresa e as equipes de trabalho pode influenciar no aumento da rotatividade, ocasionando segundo Strapasson et al. (2007) a descontinuidade no fluxo operacional da organização. Este cenário é ainda mais acentuado devido ao aquecimento existente da oferta de empregos, possibilitando uma rápida recolocação funcional daquele profissional desligado da empresa.

Levando em consideração os fatores expostos que abrangem a necessidade das empresas, de manterem suas equipes de trabalho ativas e motivadas e evitarem a rotatividade é que este trabalho visa responder a seguinte questão: Quais os fatores de clima organizacional estão mais ligados na decisão dos funcionários permanecerem trabalhando nas empresas? Contribuindo desta forma, na identificação destes fatores e possibilitando à empresa informações que poderão ser usadas como subsídios para futuras ações internas, visando melhorias no clima organizacional e conseqüentemente controlando seus indicadores ligados à rotatividade e absenteísmo e por consequência controlando seu índice de turnover, através da gestão e liderança com pessoas.

1.2 Objetivos

Problema: Qual a influência dos fatores de clima organizacional na intenção do colaborador permanecer trabalhando na empresa?

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência dos fatores de clima organizacional na intenção dos colaboradores permanecerem trabalhando na empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os fatores de clima organizacional que influenciam a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa.
- Identificar os fatores favoráveis do clima organizacional.
- Identificar os fatores críticos do clima organizacional.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que serviu para o embasamento deste trabalho. Primeiramente será apresentada a cultura organizacional, após o clima organizacional e por fim a rotatividade, chamado também de turnover. O objetivo do trabalho é identificar quais os fatores do clima organizacional possuem influência na intenção do colaborador permanecer trabalhando na empresa e por consequência, verificar os fatores que acabam evitando o possível aumento da rotatividade. Para tanto, a ordem do referencial teórico inicia abordando a cultura organizacional como teoria de base, pelo fato de seu conteúdo ser antecessor dos aspectos abordados em clima organizacional, que é a teoria de foco deste estudo. A rotatividade será abordada como uma das consequências dos aspectos do clima organizacional e estará sendo avaliado como uma possibilidade de o funcionário deixar a empresa, caso os fatores de clima organizacional não sejam favoráveis para sua permanência.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é abordada na literatura acadêmica conforme Robbins (2004) como um conjunto de percepções comuns aos grupos, capaz de diferenciar as organizações umas das outras. No estudo de Motta e Vasconcelos (2006), a cultura organizacional possui foco na compreensão das relações e das atividades internas de uma empresa e ainda como os indivíduos se comportam perante um conjunto de elementos presentes em cada organização.

Estudos profundos sobre a cultura organizacional voltados à um contexto mundial, segundo Fleury e Sampaio (2002) foram abordados nas pesquisas publicadas por Hofstede em 1990, esta pesquisa foi realizada entre 1968 a 1972 e buscou informações de 116 mil integrantes de uma multinacional com filiais distribuídas em mais de 50 países. Neste estudo, Hofstede et al. (1990) apud Fleury e Sampaio (2002), afirmam que foram analisados os pontos fortes e fracos das filiais, priorizando características nacionais como o grau de planejamento e formalização, o grau de solidariedade social, as características culturais

femininas e masculinas e a distância do poder. Com estes dados, o pesquisador pôde fazer apontamentos sobre as características culturais de uma nação que podem influenciar a cultura dentro de uma organização, através dos membros que a compõem (FLEURY; SAMPAIO, 2002; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Porém, sobre os aspectos pesquisados por Hofstede, alguns pesquisadores discordam do uso, acrescentam que além de uma cultura nacional, para classificação da cultura de uma empresa, ainda é preciso de um estudo sobre a cultura local, instigando a área de pesquisas sobre a cultura organizacional (ALCAPADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Com este parâmetro de análise, Fleury (1993) afirma que no Brasil o tema da diversidade cultural organizacional ainda é muito pouco estudado.

Existem divergências intelectuais nas abordagens dos autores que pesquisam a cultura organizacional, afirmam Martin e Frost (2009), dificultando a compreensão entre tantos formatos de análises afirmam ainda que isso é fruto do fato de pesquisadores de culturas, preferirem pesquisas qualitativas à quantitativas, não partindo do pressuposto de construir conhecimento cumulativo baseado no que já foi considerado como avanço, criando conflitos e não consenso.

As discussões acerca do tema cultura organizacional ganharam força no Brasil, segundo Motta e Vasconcelos (2006), com os estudos da Profa. Maria Esther Freitas realizados em 1991, a qual defende em seu trabalho que uma cultura organizacional “forte e coesa” possui capacidade de orientar as atitudes coletivamente, promovendo alcance de metas e desafios da organização. Ainda, uma definição muito utilizada na literatura nacional é a de Schein (2004) apud Silva e Valadão Jr. (2011) que traduz a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos inventados, descobertos ou desenvolvidos em processos dentro do contexto organizacional, através da interação dos meios (interno e externo) que dando resultados positivos, tornam-se válidos e repassados como a maneira correta de reagir às mesmas situações.

A compreensão dos pressupostos válidos e compartilhados de uma organização, que norteiam as atitudes dos colaboradores são chamados por Silva (2008), Fleury e Sampaio (2002), Wagner e Hollenbeck III (2006) e por Robbins (2008), como um conjunto de características físicas, das ações de costume e das crenças presentes no ambiente organizacional, e ainda como, símbolos ou elementos da cultura, desenvolvidos dentro da própria organização.

Através dos estudos e identificação destes pressupostos válidos relacionados à cultura, é possível compreender a lógica das relações internas, a qualidade destas relações e consequentemente os sucessos e fracassos da organização, assim como as identificar as dificuldades ou facilidades para implantação de mudanças (CURVELLO, 2012). A necessidade de traçar novos objetivos e mudar é comum às empresas devido à demanda de informações e mudanças que acontecem interna e externamente no seu ambiente. Diante destes aspectos Lacombe (2005, p. 229) afirma que “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas decisões, proporcionando, em média melhores condições para alcançar as metas aprovadas”.

Sendo a cultura organizacional desenvolvida dentro de um contexto que possui seus parâmetros e suas regras que modificam-se, inserida em um ambiente social, com indivíduos que também possuem seus costumes próprios Smirch (1983) apud Fleury (1993) afirma que cada membro da empresa é portador de uma subcultura, obtida em seu convívio externo, e que estas subculturas contribuem para a formação dos símbolos culturais internos da empresa.

Para Motta e Vasconcelos (2006), o estudo feito por Smirch em 1983 aponta que o tema cultura organizacional é visto de duas formas: a) a organização possuindo uma cultura e modificando-se com o tempo, apontando suas características; e b) a organização não possuindo uma cultura, mas sendo uma cultura, dando a conotação estática para o assunto. Ainda segundo Schein (1984) apud Motta e Vasconcelos (2006), a cultura é vista como uma variável, reforçando a visão de que modifica-se com o passar do tempo devido aos acontecimentos e aprendizados vivenciados.

O fato conviver com os constantes acontecimentos internos e externos podem ocasionar algumas mudanças no conteúdo de uma cultura, para tanto, o estudo aprofundado da cultura organizacional requer a abordagem dos elementos que a compõem, com objetivo de identificá-los e classificá-los, capacitando a compreensão e a identificação dos mesmos em um ambiente organizacional.

O estudo sobre a cultura organizacional amplifica a capacidade de reconhecê-los e avaliá-los podendo criar divisões entre as características que causam reflexos positivos, que podem gerar planos de ações para que sejam reforçadas e características que causam percepções negativas, que dão embasamento para criação de planos ao longo do tempo para que estas percepções sejam atenuadas ou modificadas.

2.1.1 Elementos Culturais

O sistema organizacional é composto de experiências trazidas pelos grupos de indivíduos que nela colaboram e do grupo que os dirigem. Lacombe (2005), afirma que a cultura condiciona as políticas da empresa e orienta as ações dos indivíduos. Motta e Vasconcelos (2006) classifica a cultura em dois grupos, sendo os elementos formais e os elementos informais.

2.1.2 Elementos Formais

No grupo de elementos formais, classificam-se as regras padrões e valores que são oficiais da organização. Os elementos formais, chamados também como elementos abertos e comumente observados à partir da estrutura organizacional, através de descrições de cargos e modelos de medidas de produtividade. É classificado como uma cultura aberta, por deixar evidente a forma padrão que a empresa deseja para a execução das atividades (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), os elementos formais são criados à partir da visão de mundo que os dirigentes possuem e transmitem em treinamentos, memorandos e comunicações internas ao grupo. A prática destas regras não é garantida, visto que existe divergência entre o que a empresa prega e o que se pratica através do convívio dos colaboradores.

No contexto formal, existe a subdivisão de elementos que são responsáveis por externar aquilo que a gestão quer transmitir ao grupo, segundo Freitas (1991) e Motta e Vasconcelos (2006) são eles a prática de ritos coletivos, os mitos, histórias ou assuntos proibidos na organização, as normas de comportamento e os valores emergentes do grupo.

Na prática dos ritos coletivos, rituais e cerimoniais a empresa externa a sua cultura através de atividades rotineiras como a forma de integração de novos colaboradores e as normas implícitas, que orientam como deve ser o relacionamento direto entre operários e

executivos, verificando se há ou não tendência para a formalidade. Para Wagner e Hollenbeck (2006) os ritos são definidos como eventos para disseminar idéias específicas e os rituais, como ações que reforçam normas. Na visão de Marras (2012), os ritos servem como perpetuadores dos valores da empresa no dia a dia das pessoas, através de pequenos eventos, como um café da manhã para os funcionários e o subdivide entre os ritos de passagem, que são os festejos da empresa por exemplo, e os ritos de iniciação, que marcam a entrada de novos colaboradores.

Em um ambiente organizacional existe ainda, segundo Freitas (1991), os mitos, histórias e assuntos proibidos da organização, que dizem respeito a fatos relacionados com o passado da empresa e ainda histórias sobre os fundadores ou sobre a direção de modo geral, assim como, assuntos que são proibidos de serem comentados abertamente, que podem revelar sob informações, a cultura da empresa. A história mais importante é a da fundação, pois pode transmitir esforços feitos e aspectos sobre direção da empresa, que são repassados aos novos colaboradores. Ainda neste conjunto caracterizam-se as histórias de demissão e também de valorização de cargos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1998).

A forma de comportamento das equipes de colaboradores esperada pela organização é classificada como as normas de comportamento. Segundo Motta e Vasconcellos (2006), estes aspectos estão ligados à maneira de vestimenta, formas de tratamento e as facilidade de acesso aos supervisores, assim como o padrão para a tomada de decisão, por exemplo, se um subordinado pode tomar alguma decisão e até qual nível pode interferir com suas sugestões.

Nos discursos feitos pelos diretores, gerentes e supervisores ao grupo de modo geral, expressam-se os aspectos culturais, classificados como os valores emergentes do grupo organizacional, que estão alinhados com os objetivos da organização. Torna-se uma forma particular de concluir as metas propostas, conforme Marras (2012, p.293) “O sistema de valores baliza as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca de seus objetivos”. Como exemplo de valores seguidos como diretrizes das empresas, Marras (2012) pontua alguns como a busca por inovação tecnológica, assistência e desenvolvimento das pessoas, seriedade e honestidade, a segurança, imagem da empresa e relacionamento interpessoal.

No Quadro 1 apresenta-se um resumo dos elementos formais da cultura, assim como as características e exemplos corriqueiros nas empresas.

Quadro 1-Elementos Formais da Cultura Organizacional

Elementos Formais da Cultura Organizacional	
Elemento Formal	Características
Ritos Coletivos, Rituais e Cerimoniais	Atos que demonstram os valores e incentivam a perpetuá-los, com as repetições tornam-se rituais da empresa. Exemplo: Integração de novos colaboradores; Comportamento em ambiente coletivo; Divisão da hierarquia; Premiações de funcionários destaque.
Mitos, histórias ou Assuntos Proibidos.	Contos sobre eventos ou fatos que possuem os valores centrais da empresa pode haver ou não autor. Exemplo: Histórias que circulam na empresa como proibidas, histórias de demissões ou própria a história de fundação da empresa que servem de lembretes
Normas de Comportamento	O aspecto visual e de relações da empresa que fica evidenciado pelo padrão adotado; Padrão de linguagem utilizado. Exemplo: Forma de vestimenta; Forma de relacionamento, Condução em casos de relacionamentos amorosos; Maneira de se reportar à chefia
Valores Emergentes do Grupo	Valores externados alinhadamente pelos diretores, gerentes e encarregados; Exemplo: Uso da missão, visão e valores da empresa em discursos oficiais e extraoficiais feitos para comunidade ou para os colaboradores.

Fonte: Adaptação de MOTTA e VASCONCELOS (2006, p. 302) e WAGNER III e HOLLENBECK (2006, p. 368).

Os elementos formais de uma organização são praticados através das atividades oficiais e não oficiais da empresa, normalmente as oficiais, com a elaboração, supervisão e apoio dos gestores de Recursos Humanos. O objetivo é de externar seus valores e tornar viva a história da empresa norteando as atividades dos indivíduos que estão nela há muito tempo, ou os que, devido à rotatividade de pessoas, começam a fazer parte da equipe e precisam conviver com tais elementos. As atividades formais colaboram para que os novos participantes compreendam as diretrizes, absorvendo-as e compreendendo-as, visto que poderiam estar empregadas anteriormente em grupos de valores culturais diferentes e precisam adaptar-se para sobreviverem (MOTA; VASCONCELOS, 2006 ; WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

2.1.3 Elementos Informais

Para Motta e Vasconcelos (2006) a visão de mundo a partir dos colaboradores, e suas crenças pessoais são chamados de elementos informais. Os elementos informais correspondem às formas como os membros praticam as normas transmitidas pela cultura formal, que apesar de estarem certificados das atitudes corretas que devem ser tomadas, praticam de forma diferente ou seja, de acordo com sua visão de mundo. Corroboram com esta afirmativa, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 367) que afirmam que “essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas, no modo de fazer as coisas”. Na visão de Motta e Vasconcelos (2006), a diferenciação entre cultura formal e informal serve apenas como base teórica, pois os elementos interagem entre si, configurando que a cultura não é estática, modificando-se com o tempo conforme citam (MOTTA;VASCONCELOS, 2006, p. 293):

a definição entre as organizações formal e informal, nesse caso, é apenas didática. Veremos que regras, normas e valores “oficiais” são institucionalizados na organização com base nas relações informais dos atores sociais, que constroem em conjunto, a partir de suas interações, a organização onde convivem diariamente, sendo também influenciado por estas regras e normas.

Os elementos informais também são chamados como elementos ocultos ou invisíveis da organização, porque estão relacionados íntimo dos funcionários, aos aspectos sociais e psicológicos que colaboram para o entendimento pessoal do contexto aonde estão inseridos e são classificados como “padrões de influência; percepções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas de grupos; necessidades e motivações; interesses e reações; crenças, valores e expectativas; padrões de integração informais; normas grupais” (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 256).

Os elementos informais da cultura organizacional são percebidos de maneiras diferentes de indivíduo para indivíduo, que ao se expressarem cotidianamente com grupo onde atuam, refletem sua maneira de pensar e agir sobre determinados aspectos, podendo criar uma onda positiva ou negativa de sentimentos e percepções, que conseqüentemente poderão afetar alguns fatores internos relacionados à algum aspecto da cultura defendido pela empresa, sua própria motivação pessoal relacionada ao trabalho e motivação de uma equipe por exemplo.

O cultivo das percepções positivas da cultura da empresa pode levar indivíduo para um patamar além da motivação pessoal causada pela reciprocidade entre meta e resultado

alcançado, a competência de uma pequena equipe e como conseqüência a competência de toda a empresa, assim como o contrário pode ocorrer. De modo geral, Lacombe (2005) corrobora com a afirmação de que a cultura praticada implicitamente, torna-se mais válida do que a cultura oficializada pela direção, justifica que o que é praticado, falado e percebido pelos funcionários possui grande poder de modificar os resultados esperados.

Explorando a literatura acadêmica, outra forma de classificação sobre a cultura organizacional é feita também por Lacombe (2005) através de níveis, classificando-a em primeiro nível, ou nível de artefatos visíveis, segundo nível, ou o nível dos valores visíveis e conscientes e o terceiro nível chamado de premissas básicas. No primeiro nível, Lacombe (2005) trata os comportamentos e criações, trazendo as histórias, lendas e rituais, assim como a maneira de vestir e de se comunicar entre a organização. Comparando as classes de Motta e Vasconcelos (2006), este nível equivale aos aspectos formais já detalhados anteriormente.

O segundo nível, o autor trata dos valores visíveis e conscientes, como a hierarquia e a maneira como colaboradores e também os gerentes agem para problemas, assim como as políticas, normas e mecanismos para exercer a autoridade, como as formas de controle. Segundo Lacombe (2005), neste nível que aborda-se o dia-a-dia da organização, onde ocorre a repetição dos atos, a fixação dos aspectos culturais no padrão de atitudes dos integrantes, fazendo com que ocorra o terceiro nível.

No terceiro nível, chamado de premissas básicas, abrange a natureza das relações entre o grupo, tanto no aspecto de trabalho quanto os aspectos relacionados com a ética, ao divertimento e ao íntimo de cada integrante. Este nível classificado por Lacombe (2005) como premissas básicas, equivale aos aspectos informais na classificação de Motta e Vasconcelos (2006).

Independente da forma de classificação da cultura de uma empresa, da mais abrangente a mais enxuta feita pelos conjuntos de obras literárias da área, os fatores externados pela empresa criam a percepção nos indivíduos das tendências das ações positivas. Este é um dos objetivos da prática dos fatores e valores da cultura, fazer com que o grupo como um todo os perceba, aprenda e os pratique criando um sistema de valores compartilhados. Marras (2012, p. 295), descreve os valores compartilhados como os valores que empregado e empregador possuem, e que são compreendidos como “geradores dos impulsos dos comportamentos e das atitudes dos membros”.

Ainda, de forma generalista, as classificações sobre cultura organizacional, dizem respeito ao relacionamento empresa e funcionário. Os aspectos abordados nestas

classificações fazem referências para a condução de uma boa classificação e ou identificação, compreensão, ensinamentos e a absorção da cultura organizacional através das práticas. Todas as ações relacionadas impactam na motivação de gerentes e colaboradores para praticarem suas atividades e o alcance de metas propostas. Silva (2008, p. 387) reafirma que “a cultura é o fator mais conveniente de todos os métodos administrativos para provocar a motivação”.

Os reflexos da cultura organizacional são estudados em clima organizacional, esta segmentação dos estudos da área aborda as consequências geradas entre os aspectos formais, e os aspectos informais, que compõem a cultura organizacional. Luz (2003) corrobora afirmando que a cultura e o clima organizacional são “faces da mesma moeda” e tal ligação é comprovada ao ponto que os aspectos de cultura influenciam fortemente o clima. Os impactos desta relação interferem no sentimento em que os colaboradores possuem enquanto membros da empresa, e também nos resultados dos trabalhos que desempenham.

2.2 Clima Organizacional

O reflexo da cultura organizacional praticada pelos indivíduos cria o clima organizacional. Para James e Jones (1974) apud Puente-Palacios (2002) esta relação é tratada através da abordagem cultural dos estudos organizacionais, reafirmando que o clima é desenvolvido entre aspectos culturais da empresa e a interação com os membros. São os ritos e rituais, símbolos que são divulgados aos funcionários, normas de comportamento que estão explícitas pela gestão e as exigências feitas, adaptados para o convívio, assim como modelos de gestão percebidas de formas particulares nos grupos.

O clima organizacional e a cultura organizacional interagem em um mesmo grupo de estudos, o que pode ocasionar algumas confusões conforme afirma Puente-Palacios (2002). Os estudos abordam que as características estudadas sobre o clima organizacional em muitas vezes, são confundidas pelas empresas com a satisfação do trabalho, sendo que, o clima organizacional diz respeito ao que o funcionário percebe sobre as características da empresa, e ao que leva em consideração para fazer seus julgamentos pessoais ou grupais (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008; ROCHA; PELOGIO; AÑES, 2010). Para Luz (2003) o clima retrata o estado de ânimo das pessoas no trabalho e envolve aspectos materiais e emocionais, que influenciam a motivação dos grupos. Este estado pode ser modificado de acordo com as expectativas criadas e nível de cobrança de resultados para as equipes.

Na visão dos estudos realizados por Puentes-Palacios (2002), apesar de ambos (cultura e clima) estarem sendo tratados em um mesmo cenário e possuírem estreita ligação, não são os mesmos fenômenos. A cultura organizacional como visto anteriormente e é corroborado por este estudo, norteia o comportamento, dando as regras e o clima, estudado agora, são as “representações compartilhadas” entre as pessoas sobre a forma de agir da empresa (baseada na cultura), mas que possui relação com as ações e reações aos fatores (aspectos) da cultura.

Para analisar os conceitos de clima organizacional, a literatura aborda também um conjunto composto três palavras, chamadas de palavras chaves que são a satisfação, a percepção e influência (LUZ, 2003). Estas três palavras podem ainda ser adaptadas, conforme os estudos da área por realização, aflição e poder. Os conceitos deste último grupo de palavras foram a base de estudos realizados por Litwin e Stringer que segundo Neves (2007) foi uma pesquisa baseada na teoria da motivação humana de McClelland, teoria esta, que visa explicar os níveis da motivação humana, através da interpretação destas necessidades de cada indivíduo.

Conforme afirma Luz (2003) a satisfação ou realização é analisada diretamente diante da relação do indivíduo com os aspectos analisados ao clima do seu trabalho e equipe, está relacionada ao sucesso das atividades executadas e como a pessoa é percebida no grupo quando sua função é percebida. A percepção ou aflição é a associação dos aspectos que os funcionários percebem positivos e negativos ligados aos relacionamentos e à aceitação do grupo, assim como o grau de influência que possuem uns sobre os outros. O poder conforme Luz (2003) está ligado as decisões diárias, sobre pessoas e também sobre o que cada função possui de limite para decidir.

O clima organizacional está ligado aos sentimentos que as pessoas possuem sobre a empresa, sobre a importância do seu trabalho para a empresa e ao quanto sentem-se à vontade e satisfeitos com seu trabalho (SILVA, 2008). É resultado do grau de importância que o grupo dá para determinados fatores, dando-lhes alguma significância, desta forma empresas com características formais semelhantes, não possuirão um clima semelhante, pois os integrantes mudam de uma para outra, e levam consigo padrões e necessidades diferentes (PUENTE-PALACIOS, 2002). O clima é classificado também como responsável por caracterizar a qualidade do ambiente de trabalho através da visão dos participantes, que criam parâmetros de interação entre as pessoas e também para a execução das tarefas (LACOMBE, 2005; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

As características do clima organizacional impactam ainda, segundo estudos de Abbas et al. (2010) no valor intangível de uma organização, ou seja, além dos bens materiais que possui, no seu valor de mercado. Visto desta forma, o clima afeta a competitividade das empresas, pois um dos fatores de produção de uma empresa é a mão-de-obra, que pode produzir resultados de acordo com o clima percebido.

O clima organizacional pode influenciar os resultados de uma empresa como um todo, afetando aspectos pessoais e produtivos, podendo resultar em consequências positivas ou negativas para a geração de lucros à partir do impacto gerado para criação de um ambiente comportamental pró-ativo na empresa (VEIGA; PORTO; LABOISSIÈRE, 2010). Para Guimarães (2012) o ambiente organizacional é responsável por explicar cerca de 20% a 30% dos sucessos dos negócios de uma empresa, confirmando que um clima positivo gera benefícios financeiros também.

Siqueira e Tamayo (2008) apontam que o ambiente de uma empresa, ou o clima organizacional são motivados de acordo com o modo de condução de alguns aspectos internos da empresa. Sendo que alguns exemplos destes aspectos são as formas de comunicação utilizadas, os objetivos da empresa externados, o grau de responsabilidade exigido, os benefícios ofertados, participação do colaborador além das atividades, grau de criatividade e os padrões de qualidade adotados pela empresa.

Os estudos sobre o clima de uma empresa tendem a diagnosticar causas de insatisfação, ansiedades, frustrações de uma equipe de trabalho (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Segundo Lacombe (2005), quando um clima é favorável ou positivo, os funcionários tendem a ser pró-ativos, compartilham experiências, sentem que pertencem à empresa, visando em suas atitudes crescimento pessoal e grupal. No caso de um clima organizacional negativo, o colaborador executa apenas o mínimo do que lhe foi exigido, apenas por objetivo de permanecer no emprego, as atitudes em alguns casos são voltadas à revolta e segundo o autor elevam o nível de rotatividade, pois normalmente ocorre a demissão (LACOMBE, 2005; ABBAS et al., 2010).

Para a verificação dos aspectos relacionados ao clima organizacional de uma empresa e para a identificação dos fatores positivos e negativos que interferem em uma equipe levando à consequências como o sentimento de pertencer ao grupo, que é positivo e a rotatividade como um reflexo negativo, os estudos da área abordam alguns grupos de premissas, ou fatores à que os questionários de pesquisa estão baseados.

2.2.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme abordado no capítulo anterior, os objetos de estudos que fornecem embasamento para que seja realizado um mapeamento do clima de um ambiente é a percepção dos integrantes tanto para aspectos físicos quanto para os aspectos psicológicos que envolvem o ambiente em questão (RIZZATTI, 2002). Um dos primeiros modelos de pesquisa de clima organizacional, foi criado nos Estados Unidos em 1960, sendo pioneiros os estudiosos Forehand e Gilmer em 1964, que estavam voltados a buscar soluções para humanização das atividades e aumento da produção, em um momento em que buscava-se soluções na área da psicologia para minimizar os reflexos do movimento de comportamentalismo vivido na época, criando então alguns fatores iniciais para o estudo (BISPO, 2006). A forma de análise dos fatores de clima são abordados diferentemente quando existe a comparação entre os modelos, visto que, alguns autores de instrumentos de pesquisa de clima visam saber mais informações relacionadas ao ambiente interno da empresa, enquanto outros desejam saber sobre informações externas ou ainda, realizam a avaliação de um conjunto de fatores internos e externos. A pesquisa de clima organizacional, segundo Rizzatti (2002) pode ocorrer de duas formas, dando ao pesquisador a possibilidade de escolher entre utilizar um modelo consagrado de pesquisa de clima organizacional ou criar seu próprio modelo.

O conjunto de fatores é definido à partir de cada modelo, visto que por exemplo no modelo de Litwin e Stringer, a pesquisa se dá concluída após a avaliação de seis fatores, em estudos apresentados por Bispo (2006) há nove fatores avaliados, enquanto no modelo de Kolb, as informações sobre o clima de uma organização são provenientes de instrumentos de pesquisa que abordam sete fatores distintos, seguindo ao extremo, o modelo de pesquisa de Sbragia, abrange em seu todo questões voltadas à responder vinte e um fatores (BISPO, 2006).

Diante da diversidade de fatores que podem ser abordados em uma pesquisa de clima organizacional e somando-se à possibilidade do pesquisador criar seu núcleo de questões a serem respondidas, conforme é corroborado por Rizzatti (2002) no trecho anterior, abaixo serão apresentados alguns modelos consagrados e os fatores avaliados por cada um dos modelos.

Os modelos renomados encontrados em publicações da área são o modelo de Litwin e Stringer de 1968, o modelo de Kolb de 1986, modelo de Sbragia de 1983 (BISPO, 2006; RIZZATTI, 2002). Ainda compõe esta relação, os estudos de Campbell de 1970, Halpin e Grolf e Kozlowski e Doherty (RIZZATTI, 2002). O modelo proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo em 2006 é um dos estudos que também está presente na literatura e de acordo sua data de criação é um modelo considerado atual. O modelo de Ricardo Luz de 2003 e o modelo de Rizzatti de 2002 são muito encontrados em estudos. O último modelo apresentado nesta relação é o modelo IMCO, criado com base nos estudos anteriores de clima organizacional Coda et al. (2009).

O modelo pesquisa de Litwin e Stringer foi elaborado em 1968, e foi baseado nos estudos realizados por anteriormente por Forehand e Gilmer (RIZZATTI, 2002). Para Bispo (2006) o modelo de pesquisa de Litwin e Stringer analisa alguns fatores relacionados à cultura organizacional, enquanto Rizzatti afirma que o embasamento dos primeiros estudos de Litwin e Stringer, foi dado a partir das teorias motivacionais. O modelo foi aplicado em três empresas distintas e os resultados revelaram ambientes que apresentavam diferenças comportamentais das equipes ao que se relacionava com a satisfação e o desempenho das atividades. Ainda observou-se que o clima organizacional pode ser modificado ou elaborado partindo de diferentes focos, visto que ele depende da visão de cada integrante (RIZZATTI, 2002; BISPO, 2006).

Neste modelo encontram-se as variáveis estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio e por último, conforme Rizzatti (2002), conflito. Na visão de Bispo (2006) inclui-se relacionamento, identidade e padrões.

O modelo de Kolb de 1986, segundo Moreira (2012) foi por sua vez baseado no modelo de pesquisa realizado por Litwin e Stringer e propõe-se através de suas sete dimensões informar ao pesquisador como os funcionários percebem o clima e como seria um clima ideal. Este modelo foi considerado um aperfeiçoamento do modelo anteriormente trabalhado por Litwin e Stringer, pois possui colaboração da área da psicologia aplicada às empresas no seu desenvolvimento (BISPO, 2006). Os fatores abordados neste modelo são padrões de desempenho, responsabilidade, recompensa, clareza, conformismo, liderança e calor e apoio (MOREIRA, 2012; BISPO, 2006).

O modelo de Sbragia, criado em 1983 não é um modelo apenas didático, mas empírico realizado em uma instituição de pesquisa governamental (RIZZATTI 2002; BISPO, 2006). Os itens avaliados neste modelo segundo Rizzatti (2002) e Bispo (2006) são conformidade,

estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância, clareza, justiça predominante, condições de crescimento, apoio ao transporte, reconhecimento que é proporcionado e as formas de controles utilizados.

Segundo Bispo (2006), este modelo também é uma adaptação do modelo de Litwin e Stringer, foi desenvolvido para ser aplicado em organizações públicas e é considerado um modelo bastante amplo para o diagnóstico de clima, devido aos seus vinte fatores avaliados.

Rizzatti (2002) aponta em seu trabalho outros modelos de pesquisa de clima, citando Halpin e Grolf composto por oito fatores divididos igualmente entre a avaliação comportamental dos subordinados e a avaliação comportamental dos dirigentes, sendo eles a falta de entrosamento das equipes, os obstáculos percebidos, neste caso avaliando a sobrecarga de trabalho do empregado, o espírito, voltado em avaliar a satisfação do empregado quanto ao trabalho, amizade, distância, produção, estímulo e consideração.

O modelo de Campbell de 1970, segundo Rizzatti (2002), foi de grande contribuição para os estudos do clima organizacional, pois, identificou quais os fatores estão presentes em quase todos os modelos de pesquisa de clima organizacional que são autonomia individual, grau de estrutura, orientação para recompensas, consideração, calor e apoio.

Conforme Campos et al. (2009) e Bispo (2006), o instrumento de pesquisa de clima criado por Kozlowski e Doherty foi desenvolvido através de estudos da psicologia aplicada e visam avaliar especificamente qual a relação existente de os aspectos de clima e a liderança exercida nas empresas, portanto não está diretamente ligado à avaliar o clima organizacional na esfera dos funcionários e sim os efeitos de cada modelo de liderança. Este modelo é composto pelas seguintes variáveis gerenciamento consciente, trabalho em equipe, comunicação, suporte, participação, supervisão, apropriação e entendimento.

No modelo de pesquisa proposto por Carlos Alberto Ferreira Bispo, criado em 2006, avalia-se fatores internos da empresa e também externos. Os fatores internos do clima pesquisados são a assistência aos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, incentivo ao transporte, e vida profissional (BISPO, 2006). Quanto aos fatores externos avaliados por Bispo (2006), estão presentes a qualidade da convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde e segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

As variáveis abordadas pelo modelo de pesquisa desenvolvido por Ricardo Luz elaborado em 2003 são o trabalho realizado, condições físicas do trabalho, salários, benefícios recebidos, relacionamento interdepartamental, comunicação, nível de cooperação, grau de comunicação empregado, qualidade dos relacionamentos. A supervisão e a liderança também são avaliadas e desejam saber qual é a satisfação dos funcionários com a gerência. (REIS et al., 2012); (LUZ, 2003).

Sobre este modelo, Reis et al. (2012) detalham como variáveis da pesquisa treinamento e desenvolvimento, a visão do progresso profissional, valorização e o reconhecimento. São investigadas também variáveis quanto ao nível de estabilidade do emprego percebido e o nível de participação no processo decisório avaliando como a gestão é vista pelos colaboradores. A organização do trabalho, o nível de trabalho em equipe e o nível de comprometimento são aspectos pesquisados sobre satisfação nas equipes de trabalho e sobre seus relacionamentos.

Ainda em variáveis abordadas que compõem o modelo de Luz existe o conhecimento dos objetivos organizacionais, a orientação para os resultados, a modernidade empregada, a percepção da ética e responsabilidade social e a imagem da empresa e satisfação dos clientes, que revelam a percepção quanto a imagem refletida na visão do funcionário.

O modelo de Rizzatti desenvolvido em 1995 foi desenvolvido como o propósito de avaliar o clima organizacional de uma universidade federal de Santa Catarina e conta com os itens imagem e avaliação institucional, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, ambiente de trabalho e organização, relacionamento interpessoal, sucessão político administrativa e comportamento das chefias e por fim a satisfação pessoal (RIZZATTI et al., 2010; REIS et al., 2012).

O Instrumento de Medida de Clima Organizacional, chamado de IMCO, é modelo de pesquisa desenvolvido por Coda et al. (2009), e fundamentou-se na validação dos fatores de clima organizacional presentes em estudos teóricos realizados durante 40 anos por diversos estudiosos da área que visaram desenvolver cada um a sua escala de clima organizacional. Sua importância se comparada há outros modelos já apresentados é justamente o fato de ser uma escala de clima validada, em que houve a necessidade de verificar-se quais eram os fatores que realmente impactam no clima de um ambiente e ainda a criação de subdivisões de fatores, que tem por objetivo, facilitar a forma de avaliar cada grupo de questões.

Este modelo tem por objetivo tornar-se um instrumento da área de Recursos Humanos capaz de ser utilizada em diversos segmentos de empresa ou ambiente, fornecendo-lhes

suporte para que os planos de ações sejam feitos embasados nos resultados da pesquisa (CODA et al., 2009)

O modelo IMCO é composto dos vetores, ou grandes grupos, classificados como motivação, liderança, filosofia da gestão, gestão de pessoas, natureza do trabalho. Esta divisão possibilita que o pesquisador avalie o grupo de questões que compõem cada subdivisão do grupo vetor.

Ainda existem outros modelos encontrados, conforme confirma Rizzatti (2002) que apresenta em seu estudo de doutorado outros modelos que compõem o leque de instrumentos já criados para o estudo do clima organizacional. Sendo eles o modelo de La Folette e Sims de 1975, aplicado em um centro médico, modelo de Peltz e Andrews em 1990 que foi aplicado em 1311 cientistas de diversas organizações industriais, com objetivo de identificar qual seria o clima organizacional mais propício para a criação e desenvolvimento de pesquisas. Ainda citado por Rizzatti (2002) encontram-se os modelos de Zohar, aplicado em 1990 em 20 indústrias Israelenses que se baseou em segurança do trabalho e ainda o modelo de Colossi aplicado em 1991 aplicado em uma agroindústria da região sul do país .

As figuras 1 e 2 sintetizam algumas ferramentas de pesquisa de clima organizacional conforme apresentadas acima.

Figura 1 Ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional e Fatores Abordados

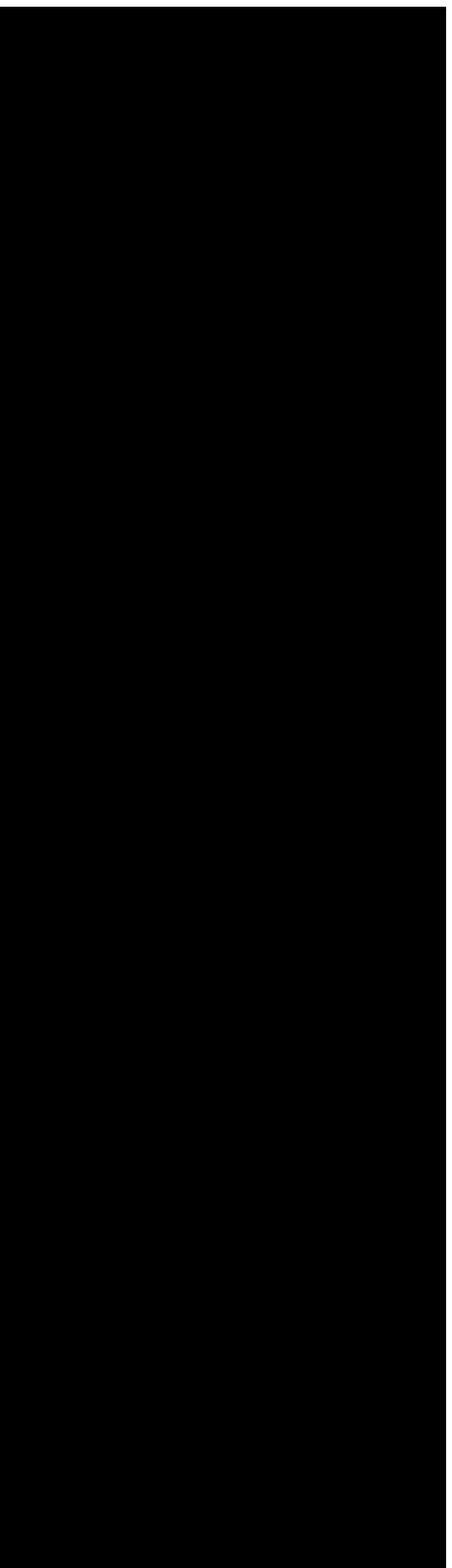


Figura 2 Ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional e Fatores Abordados

Modelos (Ferramentas) de Pesquisa	Fatores Abordados																										
	Formas de Controle/ Estilo da Gerencia	Fatores Externos	Gerenciamento Consciente	Identidade	Incentivos	Imagem do RH	Imagem	Justiça predominante	Liderança	Produção	Padrões	Participação	Política	Prox. da supervisão	Progresso Profissional	Produção	Prestígio	Recompensas	Relacionamentos/ Responsabilidade	Reconhecimento	Satisfação Pessoal	Suporte	Supervisão	Tolerância	Trabalho em equipe	Volume do Trabalho	
Litwin e Stringer (1968)																											
Kolb (1986)																											
Sbraglia (1983)	X																										
Halpin e Groif																											
Kozlowski e Doherty					X																						
Luz																											
Rizzati																											
Bispo																											
IMCO (CODA)	X																										

Fonte: Adaptação Luz (2003); Rizzati (2002); Bispo (2006)

O campo de pesquisa relacionado ao clima organizacional é amplo possui muitos modelos e formas de abordagem, os estudos encontrados na área abrangem tanto o núcleo das empresas familiares (SILVA; VALADÃO JR., 2011), quanto de empresas públicas (MARTINS; FERREIRA, 2007), assim como segmentos da educação (LEITÃO; GUIMARÃES; ROSAL, 1998). Os modelos são utilizados para que as empresas ou instituições de variados fins consigam realizar a identificação da qualidade do clima que possuem, que segundo Luz (2003) pode ser classificado como bom, quando existe a predominância de atitudes positivas, classificado como prejudicado e ruim, quando alguns fatores acabam evidenciando a discórdia, desinteresse pelas tarefas e falta de união.

Para que à partir dos resultados de um modelo de pesquisa de clima, haja mudanças e melhorias do clima organizacional diagnosticado, a empresa necessita de capacidade inovadora, com objetivo de modificar a onda de insatisfação das equipes, dentro das características para a mudança encontra-se a adaptabilidade e flexibilidade, senso de identidade, conhecimento exato do meio ambiente, e a integração entre todos os participantes (SILVA, 2008).

Para manter um clima organizacional saudável, as empresas necessitam constantemente rever os efeitos das ações relacionadas ao ambiente interno. Prover investimentos relacionados ao estado social interno da empresa e monitorar através de pesquisas de clima organizacional qual o impacto das melhorias na percepção dos funcionários. Como exemplos, Martins e Ferreira (2007) e Lazzari et al. (2009) citam a implementação de planos de saúde para colaboradores, o acesso à creche, o auxílio alimentação entre outros, alegam que estes investimentos afetam indiretamente a produtividade e a saúde dos funcionários, proporcionando melhoria no clima organizacional.

Melhorar o clima organizacional implica, primeiramente, em reconhecer quais os aspectos são críticos, para depois realizar planos de ação e implementar as mudanças. A pesquisa de clima é uma ferramenta válida segundo Martins e Ferreira (2007), pois além de fazer estes apontamentos, melhora a compreensão do relacionamento entre colaboradores e a empresa, e também compreensão sobre quais aspectos fazem o funcionários permanecerem como membros da organização.

Manter um clima de trabalho agradável resulta em consequências positivas para a empresa e para o funcionário, pois pode elevar a auto-estima do colaborador, manter a motivação para o trabalho e, conseqüentemente, a equipe produtiva, além possuir atributos que influenciam em uma baixa rotatividade da empresa, afinal fatores de clima positivos

podem fazer com que o colaborador queira permanecer na equipe devido aos benefícios por ele percebidos (CAMPOS et al., 2009).

2.2.2 Dimensões Avaliadas na Pesquisa de Clima Organizacional – Modelo IMCO

Conforme já apresentado anteriormente, o instrumento de pesquisa de clima IMCO (instrumento de medida de clima organizacional) desenvolvido por Coda et al. (2009) é um modelo baseado em outros modelos renomados, possui nele a vantagem de os pesquisadores terem preocupado-se em verificar quais os fatores que realmente são importantes em uma escalada de clima organizacional e que ainda possa ser aplicado em diversos segmentos empresariais.

O modelo possui a divisão em fatores vetores e subdivisão em fatores. No vetor motivação ficam agrupados os fatores reconhecimento, comprometimento, progresso profissional.

O reconhecimento neste modelo é um dos fatores que compõem o vetor motivação. Reconhecimento para Rizzatti (2002) está amplamente relacionado à satisfação pessoal do indivíduo no trabalho, pois segundo o autor quando um colaborador recebe reconhecimento pelo seu trabalho, acaba tornando-se mais produtivo.

A questão do comprometimento é alavancada nos estudos de clima para avaliar se a equipe está comprometida com os objetivos da empresa (LUZ, 2003). A definição de comprometimento para McNeese-Smith (1996) apud Fonseca e Bastos (2003) é a existência de um vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização que sendo positivo, pode ser um fator predominante nos resultados do trabalho deste empregado e ainda interferir na decisão de permanência dele na empresa.

O comprometimento é visto como consequência de diversos outros fatores, como a comunicação da empresa e o asseio pelo trabalho e ainda um fator mutável, diante de modificações que a empresa realiza como trocas de gerentes, equipes entre outros, que interferem no vínculo que o funcionário possui pela empresa (FONSECA; BASTOS, 2003).

A variável progresso profissional deseja saber na visão dos funcionários, como é percebido as oportunidades para progressão, se a empresa lhes oferece oportunidades para

realizarem outras atividades, ou projetos que lhes dêem mais experiências profissionais, como a participação em projetos específicos, grupos de trabalho diferenciados, entre outros artifícios e modo à desafiá-los, e que ainda possam melhorar (MORIN, 2001). Davis e Newstrom (2001), afirmam que os funcionários trabalham de forma mais intensa e mais motivada quando possuem grandes metas em seu trabalho.

O Segundo vetor trabalhado no modelo de Coda é a liderança e dentro deste vetor encontram-se os fatores estilo gerencial, trabalho em equipe e competição no trabalho. Estes três fatores, segundo Coda et al. (2009) são os mais importantes para diagnosticar o estilo de liderança que estão nas empresas. Rizzatti (2002) afirma que a liderança é o fator que deixa evidente a forma de comandar as pessoas, e conseqüentemente, ser um fator gerador de atitudes das equipes.

O estilo gerencial que a empresa adota é um fator capaz de influenciar o clima organizacional. Segundo Filenga e Siqueira (2006), a justiça percebida nas atitudes dos líderes, pelo grupo de funcionários interfere no rendimento do trabalho, além de interferir também na intenção do aumento ou diminuição da preferência de aumentar a sua participação na empresa entre os colegas, incentivando-os para um ambiente participativo.

A justiça percebida pelos funcionários pode ser percebida nas questões que englobam as atitudes dos gerentes, justiça na divisão de tarefas assim como nas políticas de valorização que a empresa possui.

Na pesquisa de clima, o objetivo da variável é identificar se os funcionários estão satisfeitos com o estilo de gerenciar de seus superiores (LUZ, 2003). No modelo de pesquisa realizado por Rizzatti (2002), esta variável é chamada de comportamento das chefias, segundo ele, os componentes mais importantes avaliados aqui são a honestidade e a credibilidade, pois partindo do pressuposto que as pessoas são coordenadas por um líder, em primeiro lugar este deve possuir um caráter íntegro.

As questões que norteiam este quesito são voltadas para a percepção das pessoas em relação aos gestores quanto à facilidade de expor suas idéias e ainda a preocupação deste líder com o bem-estar de sua equipe (PIMENTA et al., 2012).

O trabalho em equipe, pesquisado em clima organizacional também pode ser compreendido como o nível de interação entre as pessoas, que também é abordado como relacionamento interpessoal. Este fator deseja investigar qual é o nível de relacionamento existente no ambiente, se ele é mais propenso para a colaboração e coesão entre as equipes, de ânimo amistoso, ou se é mais tendencioso para a geração de conflitos entre a própria equipe e

entre esta e os supervisores não levando a um clima propenso ao desenvolver trabalhos em grupos (RIZZATTI, 2002; LUZ, 2003; RIZZATTI et al., 2010).

Através das atividades que desenvolvem, as pessoas tornam-se dependentes umas das outras para a execução das atividades destinadas (RIZZATTI et al., 2010). Cada indivíduo possui a sua forma de pensar e agir, e o resultado desta interação no ambiente empresarial pode tanto ser mais favorável, dando indícios de cooperação, quando desfavorável resultando em problemas de relacionamento entre as equipes e chefias assim como entre o próprio grupo.

O terceiro fator deste vetor liderança é competição. A competição no meio empresarial, segundo Mesquita (1998) é um fator que está muito ligado com o fato de chamar a atenção de algum superior. De forma a desempenhar melhor suas atividades com finalidade intuitiva de destacar-se perante os demais, e ainda ressalta que o fato de competir, tem relação com a comparação de resultados entre as pessoas.

O terceiro vetor é a filosofia e estilo de gestão, que é desenvolvido à partir dos fatores clareza organizacional, comunicação e estrutura. O fator clareza organizacional, pretende avaliar a forma como os funcionários percebem a transmissão das informações oficiais da empresa.

As informações transmitidas são relacionadas aos objetivos organizacionais e também aos objetivos de desempenho cada setor (LUZ, 2003; RIZZATTI, 2002). As questões relacionadas visam para compreender o nível de clareza organizacional de acordo com a visão dos funcionários.

A comunicação segundo Dessler (1997) é uma necessidade que se impõem a evolução dos sistemas de produção, como forma de apoio para que as necessidades produtivas sejam realizadas, mesmo que existam distorções entre o que é comunicado e o que é praticado. Para Luz (2003) comunicação avalia a satisfação dos funcionários na divulgação de questões relacionadas aos fatos da empresa, avalia os canais de comunicação utilizados.

O terceiro fator do vetor estilo gerencial é composto por estrutura, regras e conformidade. Para Rizzatti (2003) a estrutura organizacional compreende quesitos como o tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia empregada. No modelo de Coda (2009) a estrutura é trabalhada agrupada com regras e conformidade, e o teor das questões abrangem a divisão correta de papéis dentro da empresa e flexibilidade para questionamento de regras assim como a disseminação de idéias entre funcionários e líderes.

A gestão de pessoas no modelo de pesquisa IMCO é tratada como um vetor e composto pelos fatores de análise política salarial e salário, imagem do setor de recursos

humanos e crescimento na empresa. No modelo de Rizzatti (2003), estes três fatores compõem as políticas de recursos humanos.

Salário, segundo Luz (2003) é uma das principais variáveis estudadas em clima organizacional, pois possui muita importância na avaliação do grau de satisfação dos funcionários.

A imagem do setor de recursos humanos é o reflexo das políticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa, desenvolvida de acordo com suas necessidades ou convicções Rizzatti (2003). Toledo (1989) apud Rizzatti (2002) enfatiza a política de recursos humanos como sendo o principal meio de assegurar a existência de recursos humanos condizentes com as necessidades do ambiente de trabalho e ainda de forma motivada. As ferramentas que o setor de recursos humanos utilizam para avaliar o desempenho das pessoas e realizar as promoções ou recrutamento interno, são alvo de avaliações dos integrantes.

A possibilidade de crescimento profissional na empresa é o último fator abordado no vetor gestão de pessoas no modelo IMCO. Segundo Luz (2003) este fator deseja saber qual a satisfação dos funcionários na sua projeção de crescimento na empresa, não apenas ao que se refere ao salário recebido, mas também avaliando os desafios à que são submetidos

A natureza do trabalho é o último vetor trabalhado no modelo IMCO que é cercado de três grupos de fatores sendo eles o treinamento e desenvolvimento oferecido e valorizado pela empresa, o conteúdo do trabalho e o volume de trabalho realizado.

O treinamento e desenvolvimento identifica como os funcionários percebem as possibilidades que possuem para se qualificarem, com objetivo de tornarem-se profissionais melhores e que são oferecidas pela empresa. Segundo Davis e Newstrom (2001), os funcionários sentem-se valorizados com treinamentos, pois percebem apoio da empresa para o seu desenvolvimento pessoal. O treinamento adequado no momento da integração do funcionário, por exemplo, pode ser muito importante para que o ele permaneça na empresa e se desenvolva nela, assim como os treinamentos de específicos para cada área da empresa.

A verificação da variável, conteúdo do trabalho também encontrada em artigos como trabalho realizado e deseja buscar informações sobre como é adaptação do colaborador ao trabalho, se este funcionário encontra satisfação e sente-se desafiado nas atividades que executa (LUZ, 2003).

O último fator chama-se volume de trabalho, adota questionamentos relacionados suficiência de pessoas alocadas em cada setor assim como a percepção da jornada de trabalho

pelo colaborador (CODA et al., 2009). A verificação da variável, conteúdo do trabalho também encontrada em artigos como trabalho realizado, em uma pesquisa de clima organizacional deseja buscar informações para a área de RH sobre como é adaptação do colaborador ao trabalho, sobre a intensidade, facilidade ou dificuldade em realizá-lo e ainda se este funcionário encontra satisfação nas atividades que executa (LUZ, 2003).

2.3 Rotatividade

A rotatividade é a demissão voluntária ou involuntária de pessoas da empresa. É causada por questões pessoais ou pelo fato de a empresa não necessitar mais dos serviços do funcionário. É chamada também de “*turnover*” e pode ser classificada como rotatividade funcional e rotatividade disfuncional (SILVA, 2008). A rotatividade funcional ocorre quando existe a troca de posições e cargos dentro da empresa resultando em sobra de vagas, é considerada uma rotatividade benéfica, pois existe o aproveitamento e a valorização de pessoas que assumem novos cargos. A rotatividade disfuncional ocorre quando a empresa perde funcionários de alto desempenho, que possuem habilidades específicas, somado ao fato de levar consigo muitas informações da empresa (SILVA, 2008).

A rotatividade pode ocorrer por iniciativa dos colaboradores ou da empresa, sendo que os desligamentos por iniciativa dos colaboradores podem ser devido à questões pessoais, como percepções dos aspectos de equipe de trabalho, fatores ligados ao clima e cultura, ou por questões profissionais e salariais. Strapasson et al. (2007) apontam que as causas da rotatividade podem ser organizacionais, externas e individuais. As causas organizacionais estão relacionadas à percepção dos indivíduos quanto à empresa podem ser pela falta de critérios suficientes no momento do processo seletivo, a política salarial aplicada e ainda o modo de supervisão e oportunidades de crescimento que compõem a política da empresa.

As causas da rotatividade abordadas por Strapasson et al. (2007) como externas à organização, são compostas por aspectos inerentes quanto ao controle, como o aumento da oferta de emprego em diversos setores, as mudanças tecnológicas e a conjuntura econômica no período. Por último, os autores apontam as causas individuais como fator para o aumento da rotatividade, como a necessidade de mudança de cidade, não adequação ao trabalho ou políticas, condições de saúde.

Para que se consiga mensurar a rotatividade, é preciso que exista uma quantidade de pessoas saindo da empresa, e uma de pessoas entrando na empresa, ou ainda que exista a rotatividade funcional, conforme afirmativa de Silva (2008). Sendo assim, para medir este fluxo, é necessária uma investigação sobre dados passados, assim, para saber por quais os motivos que impulsionam as pessoas a saírem de uma empresa, trocá-la por outra, ocasionando a rotatividade, é preciso captar informações advindas de entrevistas de desligamentos.

Segundo Eckert et. al. (2011) qualquer motivo envolvido nas demissões dos funcionários colaboram para aumento de perdas econômicas e financeiras para a organização devido aos novos processos de contratação e aos processos produtivos que se rompem com o desligamento, causando perdas de produtividade nas equipes, chamados de perdas terciárias .

Uma das possíveis causas da rotatividade é o aquecimento do mercado de trabalho, que torna-se um fator facilitador de acesso ao emprego, colaborando para que os funcionários que não se adaptem a algum fator interno por exemplo, tenham oportunidades de encontrar no mercado de trabalho atividades que correspondam aos seus anseios (ECKERT et al., 2011). Este fenômeno causa preocupação nas empresas, pois precisam reter os seus talentos evitando as demissões, para poderem suprir os níveis produtivos exigidos, além serem onerados por custos relacionados com novos processos de contratação (FERREIRA; FREIRE, 2001).

O desenvolvimento de políticas de recursos humanos focadas em manterem baixos os índices de rotatividade, requerem dos profissionais de RH (recursos humanos), reconhecimento de quais são os fatores que impactam na decisão de saída das pessoas da empresa, além do controle de índices que são utilizados para avaliar o quesito rotatividade.

Os índices de rotatividade fazem a relação entre o número de demissões do período divididos pelo número de pessoas ativas no final do mesmo período e tem por objetivo medir e controlar a taxa de rotatividade, que se não planejada, podem causar impacto negativos para o negócio (CAXITO, 2008).

Outro possível fator causador da rotatividade está relacionado ao ambiente, ou clima da empresa. Segundo Ferreira e Freire (2001) que citam como exemplos destes a política salarial e de benefícios empregados, o recrutamento interno oferecendo melhores oportunidades para os trabalhadores, o modo ou modelo de supervisão dos empregados, as condições físicas e ambientais como excesso de frio ou calor, e a motivação pessoal. Eckert et al. (2011), confirmam dentro de hipóteses que o clima percebido na empresa pelo

colaborador, chamado de clima organizacional é um dos possíveis fatores causadores do desligamento de pessoas, configurando um aumento de rotatividade.

Reconhecer quais são os fatores internos que atuam negativamente no clima tornando-os potencializadores do aumento do índice de “*turnover*”, auxilia para que haja a criação de ações da equipe de recursos humanos de curto, médio e longo prazos. O objetivo destas ações pode visar modificar positivamente a percepção dos funcionários em relação ao seu trabalho e aos grupos com que se relacionam. Para o reconhecimento destes fatores internos que influenciam na rotatividade, a ferramenta usada pode ser a pesquisa de clima organizacional.

2.4 Estudos Correlatos

As pesquisas que possuem como problema central diagnosticar os níveis do clima nas empresas, tentando reconhecer seus impactos estão presentes em estudos das áreas de abrangência dos recursos humanos assim como nas áreas da psicologia. A interação entre os aspectos culturais das empresas e aspectos pessoais dos colaboradores ocorre em muitos segmentos, e por isso encontra-se pesquisas científicas de clima organizacional aplicadas em universidades, bancárias, indústrias em empresas prestadoras de serviços dentre tantos outros segmentos.

O quadro abaixo elenca alguns estudos realizados sobre o de clima organizacional, a rotatividade e o comportamento das pessoas na organização.

Quadro 2- Estudos Correlatos sobre Clima Organizacional e Turnover (Rotatividade)

Autor (es)	Título	Modelo/ Fatores/ Aplicado	Resultados
REIS, Eliete dos; LOSEKANN, Vanderléia Leal; MOLINA, Rosecler Barbosa; POZZOBON, Ingri Terezinha de Medeiros; MILANI, Bruno.	Variáveis que influenciam o clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano	Modelo de Luz (2003); Modelo de Rizzatti (2002) Evento: XV SemeAd – 2012 / Serviços	Resultados: Objetivo do estudo foi aplicar um modelo misto de pesquisa de clima organizacional em um posto de combustíveis. O resultado da pesquisa foi de um clima satisfatório na percepção dos funcionários.
VEIGA, Helia Magali da Silva; PORTO, Juliana Barreiros; LABOISSIÈRE, Marcella Corrêa.	Comportamento Pró-ativo: O impacto do Clima Organizacional	Adaptado pelos autores, Fatores internos da empresa: Estrutura, estratégia, Normas, Liderança. Evento: XXXIV Enanpad 2009/	Resultados: O objetivo deste estudo foi investigar qual a influência do clima organizacional na pró-atividade dos colaboradores. Os resultados foram de que a forma de gestão e o ambiente de trabalho, que geram o clima têm grande influência no comportamento pró-ativo dos colaboradores.
FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias	Antecedentes de Intenção de Rotatividade: Estudo de um Modelo Psicossocial	Estilos de comprometimento: percepção de justiça satisfação, comprometimento organizacional. Revista Organizações em Contexto. V1, n2, p.47-67, 2005	Resultados: O estudo visou investigar o <u>nível de comprometimento</u> das pessoas com a empresa, a percepção de justiça de remuneração e a afetividade com a empresa, se estas variáveis possuem influência na intenção de rotatividade. O resultado do estudo foi positivo, confirmando as relações.
ECKERT, Alex; MECCA, Marlei Salete; DENICOL, Maria Salete Goulart Martins; GIACOMET, Mônica Oliveira	As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul.	Turnover. Recursos Humanos. Custos contábeis. Custos econômicos.	Resultados: O estudo buscou investigar quais os fatores do ambiente organizacional podem ser capazes de reter os funcionários, como uma maneira de diminuir os custos financeiros que envolvem os processos de novas contratações. Houve identificação dos aspectos mais relevantes.
ROSA, Marian dos Santos; IBDAIWI, Thiago Marian dos Santos Rosa	Fatores responsáveis pelo Turnover em uma empresa de Fast food de Santa Maria – RS	Pesquisa de clima abordando fatores do modelo de Litwin e Stringer Evento: Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 525-538, SET./DEZ. 2012	Resultados: O estudo verificou em um universo de 80 colaboradores os fatores ligados a rotatividade, visto que a empresa estudada apresenta um índice de rotatividade alto. Conquistando 57 questionários. Diante dos resultados verificou quais os possíveis fatores de clima são causadores do aumento da rotatividade. A empresa oferece um baixo salário, e a idade dos participantes também é baixa. Os fatores analisados apontam para falta de comprometimento organizacional.
PIMENTA, Christiano de Queiroz; RANIERY Christiano; EL AOUAR, Walid Abbas; OLIVEIRA, José Arimatés de.	Clima Organizacional em Instituto de Pesquisa Tecnológica.	Modelo de pesquisa de clima adaptada de Kolb Evento: RAUnp –v.4, n.2, p.23-38, 2012	Resultados: A pesquisa de clima visou a compreensão dos aspectos relacionados em uma instituição de pesquisa. Quanto aos resultados, o clima é considerado bom mas que necessita de melhorias.

			Os aspectos relacionados a salário, premiação e comunicação foram considerados negativos.
CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; MADRUGA, Lucia Rejane da Roda Gama.	Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização	Modelos de variados autores. Foco em comprometimento com a empresa. Aplicada em indústria Metalúrgica/Enanpad, 2009	Resultados: O estudo pesquisou fatores relacionados ao comprometimento em uma em uma empresa de fabricação de comercialização de vagões rodoviários. A melhor relação encontrada foi entre os fatores ambiente interno a afetividade.
MARTINS, Mariangela Kretzer; FERREIRA, Elaine	Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social	Modelo de variados autores: Litwin e Stringer, Kolb, Coda, Kozlowski, Levering, Rizzatti, Luz. Evento: XXVII Encontro nacional de engenharia da produção, Foz do Iguaçu, 2007-/ Empresa de Correios e Telégrafos	Resultados: A pesquisa de clima foi aplicada em funcionários da empresa de correios e telégrafos. Os resultados da pesquisas apontaram que é bem valorizado e possui contribuição com o clima da empresa os benefícios oferecidos. Quanto aos equipamentos de segurança para o trabalho, o resultado foi negativo para o clima, assim como os horários para o trabalho.
STRAPASSON, Angela Maria Honaiser; CONCOLATTO, Cláudia Piccolotto; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso	Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria	Questionário semi-estruturado que buscou investigar fatores internos, externos e do indivíduo sobre a rotatividade. Evento: Agroindústria/ I encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. Natal-RN, 2007.	Resultados: A pesquisa teve objetivo principal identificar quais os principais motivos de desligamento dos funcionários. Utilizou-se das entrevistas de desligamento para alcançar o objetivo do estudo. Os fatores que apontaram-se como causadores de desligamento foram a baixa valorização do trabalho pela empresa, a falta de políticas de recrutamento interno, poucas políticas de aumento salarial entre outros.
NETO, Lucio de Moura.	O Valor da Rotatividade de Funcionários: O uso da Análise da Sobrevivência para apoio à Gestão da Rotatividade de Recursos Humanos	Bancário/ Pesquisa de Sobrevivência no Trabalho. I Encontro de Administração da Informação. Florianópolis, 2007.	Resultados: O estudo foi aplicado em um banco e buscou avaliar qual a influência dos fatores como política de remuneração aplicada e o índice de rotatividade do banco. O resultado, segundo o autor foi intuitivo, e constatou que a baixa permanência de funcionários que possuem um alto salário pode ser resultado da baixa possibilidade de crescimento profissional no banco.

Ainda sobre assuntos relacionados à qualidade percebida no ambiente de trabalho, destacam-se pesquisas que elencam as melhores empresas de cada setor. Estas levam em consideração principalmente a percepção dos funcionários quanto aos aspectos internos. Uma das pesquisas mais conceituadas dos setor atualmente, é a realizada pelo instituto de pesquisa “Grate Palce to Work”.

Dentre os percentuais apresentados em um artigo realizado pela Grate Place to Work (2014) as demissões voluntárias, ocasionada por pedido do trabalhador obtiveram aumento de 8%, comparando-se com os anos de 2004 (17%) e 2012 (25%), em nível nacional. Porém nas empresas premiadas pelo Grate Place to Work, como “As Melhores Empresas para Trabalhar”, os percentuais foram menores, em 2004 obtiveram 4% de pedidos de demissão e em 2012, percentual de pedidos de demissões foi de 11%, bem abaixo do percentual nacional apresentado, de 25% (GPTW, 2014).

Conforme o debate realizado no Seminários das Gerações, realizado pela associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul, a demissão voluntária de funcionários, na faixa etária entre os 22 e 35 anos, foi ocasionada principalmente por motivos ligados ao relacionamento com seus líderes, o que pode indicar problemas ligados ao clima organizacional.

Entre as empresas premiadas, como as melhores empresas para se trabalhar, pelo Grace place to Work (2014), destacam-se fatores em comum como espírito de equipe, inspiração e qualidade nos relacionamento. Para a pesquisa, a liderança desenvolve fator fundamental, pois ressaltam a importância de cada indivíduo, transmitem as metas e os propósitos da empresa e valorizam o sucesso de todos.

As melhores empresas para se trabalhar, compartilham informações claras e transparentes com suas equipes, dando prioridade para conversas pessoalmente entre as pessoas, dando-lhes vez nas tomadas de decisões. Segundo os gestores pesquisados (Grace place to Work, 2014) envolver as pessoas nas decisões da empresa, afeta positivamente o trabalho do grupo. Desenvolver seus próprios talentos, dando-lhes possibilidades de crescimentos pessoais e profissionais, proporcionar um ambiente de inclusão e participar ativamente do que é importante para a vida dos funcionários, também são atitudes de gestão que estão presentes nas empresas consideradas como as melhores para se trabalhar conforme afirma a pesquisa.

3 Método

Neste capítulo será descrito os passos necessários e técnicas utilizadas para o alcance dos resultados. O item concepção de pesquisa aborda as classificações metodológicas à que o estudo se aplica. O título população e amostra relatam quais são as características superficiais do grande grupo e as técnicas utilizadas para discriminar a amostra estudada, o título seguinte é o instrumento de coleta de dados que abrange ao tipo de ferramenta utilizada. No tópico coleta de dados serão traçados os passos e estratégias utilizados para a coleta dos dados e finalizando, o título análise de dados descreve foram trabalhados os números encontrados para que fossem considerados como resultado do estudo.

3.1 Concepção da Pesquisa

De acordo com o objetivo desta pesquisa, identificar os fatores de clima organizacional e as suas influências na decisão dos colaboradores permanecerem trabalhando na empresa houve a necessidade de pesquisar de modo descritivo os fatores de clima organizacional e as intenções dos colaboradores, presentes em de determinado contexto, de permanecerem laborando. Identificando então, por meio da pesquisa descritiva, quais os fenômenos ocorrem nesta população, e quais podem estar relacionados com a intenção dos indivíduos permanecerem na empresa. Para Malhotra (2012), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever algum fenômeno, possibilitando tirar conclusões futuras sobre os dados coletados a partir instrumentos de pesquisa planejados e estruturados.

A pesquisa é classificada como quantitativa, classificação que ocorre segundo Malhotra (2012), quando o estudo aborda um grande número de casos que precisam ser investigados, quantifica estes dados e generaliza os resultados para todos que fazem parte do ambiente, o que vem de encontro com as necessidades desta pesquisa, diante dos objetivos propostos neste estudo.

O estudo é classificado de corte transversal, pois os dados serão coletados uma única vez, em uma amostra de entrevistados dentro de determinado contexto e em recorte temporal determinado, conforme classifica Malhotra (2012).

3.2 População e Amostra

A população alvo para a execução do trabalho é constituída de 245 trabalhadores de uma unidade industrial de balas, chocolates e plásticos da região norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo o fato de trabalharem na mesma empresa a característica comum entre eles, o que representa a população segundo Malhotra (2012) e Mattar (2007).

A técnica de amostragem utilizada é probabilística com escolha aleatória da amostra. Segundo Malhotra (2012) em uma amostragem probabilística todos os componentes da população possuem as mesmas chances de fazerem parte do estudo, evitando auto-eleição dos respondentes e ainda que exista tendência na escolha dos respondentes, desta forma os resultados podem ser expandidos para toda a população do estudo. A escolha da quantidade de questionários e o formato probabilístico são devido à necessidade de responder à expectativa da empresa em que será aplicada a pesquisa quanto aos resultados obtidos.

Devido a pesquisa ter sido realizada em uma empresa composta de cinco setores e três turnos distintos, as amostras por setor foram distribuídas proporcionalmente ao tamanho total da amostra necessária para a pesquisa, os respondentes foram escolhidos aleatoriamente de acordo com a relação de funcionários por setor.

Quanto à quantidade de questionários coletados, através de cálculo probabilístico o número encontrado, para que se obtenha confiança de 95% e margem de erro de 5%, foi de 150 questionários válidos, em uma população de 245 pessoas.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Neste tópico, haverá a descrição das variáveis da pesquisa, assim como a forma realização da mesma. A forma de realizar a pesquisa foi baseada em estudos da área da pesquisa de clima organizacional, que em grande maioria aplicam instrumentos ou modelos de pesquisa desenvolvidos.

O fator dependente da pesquisa é a intenção do indivíduo permanecer na empresa, e os fatores de clima organizacional os fatores independentes. Compõe o grupo de fatores independentes os itens reconhecimento, comprometimento, progresso profissional, estilo

gerencial, trabalho em equipe, competição, clareza organizacional, comunicação, estruturas, regras e conformidade, salário, política salarial, imagem do R.H, crescimento profissional, treinamento e desenvolvimento, conteúdo do trabalho e volume do trabalho.

Para uma pesquisa de clima organizacional Bowditch (1992) apud Luz (2003), afirma que são utilizadas normalmente quatro formas de coletar dados que são as entrevistas, medições discretas, observações diretas e os questionários.

Para Malhotra (2012) o questionário estruturado visa obter informações sobre comportamento, intenções, atitudes, consciência e motivações assim como também as características demográficas e estilo de vida do grupo estudado, através de perguntas fixas e respostas limitadas às alternativas existentes. Os dados foram coletados através de questionário e mensurados por meio da escala do tipo Likert de sete pontos, composta pelas extremidades discordo totalmente e concordo totalmente. Segundo Malhotra (2012) esta escala é muito utilizada em pesquisas quantitativas, pois é de fácil compreensão para os participantes do estudo.

Os itens que compõem cada variável foram baseados no questionário criado por Coda et al. (2009) e adaptados para a este estudo, houve ainda a inclusão de questões que avaliaram a intenção do funcionário permanecer na empresa, presentes no início da pesquisa, afim de tornar viável o objetivo da pesquisa.

O questionário visou identificar dos respondentes, além das questões formuladas, os setores e turnos em que cada respondente estava alocado, além de questões como idade, sexo e tempo de empresa, dados comuns em pesquisas de modo geral.

O questionário de pesquisa adaptado é composto dos itens apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Instrumento de Coleta de Dados

Variável da Pesquisa	Questões Aplicadas
Intenção de Permanecer na Empresa	1) Pretendo permanecer trabalhando na empresa por muitos anos. 2) Tenho recebido algumas propostas de trabalho de outras empresas, mas prefiro trabalhar nesta empresa que estou empregado. 3) Tenho intenção de brevemente trocar de empresa por diversas questões.
Reconhecimento	1) As pessoas são parabenizadas e reconhecidas quando atingem as metas de produção. 2) Sei que para o meu trabalho ser reconhecido, preciso cumprir as metas.
Comprometimento	3) Tenho orgulho de fazer parte da equipe desta empresa. 4) A empresa pode contar com o meu apoio para a que as metas sejam alcançadas.

Progresso Profissional	5) As oportunidades de crescimento profissional existem em todos os níveis, e todos tem as mesmas chances de crescer na empresa. 6) Aprendo novas técnicas e me desenvolvo para ser um profissional melhor.
Estilo gerencial	7) É fácil de conversar com meu chefe, ele tem respeito pelas pessoas da equipe. 8) Meu supervisor me dá autonomia para resolver pequenos problemas.
Trabalho em equipe	9) A empresa incentiva o trabalho em equipe e acredita que ele é importante para o sucesso de todos. 10) Existe espírito de equipe entre as pessoas, promovendo união para o alcance das metas.
Competição	11) Na empresa existe competição entre os setores 12) Gosto do nível de competição que existe na empresa.
Clareza organizacional	13) A empresa divulga quais são seus objetivos e metas de trabalho. 14) Na empresa as pessoas são o maior patrimônio.
Comunicação	15) As informações da empresa são divulgadas em murais. 16) A quantidade de reuniões de trabalho é suficiente para manter as pessoas informadas sobre o que acontece na empresa onde trabalho.
Estrutura, regras e conformidade	17) As mudanças que ocorrem são planejadas. 18) A estrutura da empresa é suficiente para alcançar os objetivos.
Salário	19) O meu salário é compatível com minha função. 20) O salário que recebo é suficiente para suprir minhas necessidades. 21) O salário que recebo me motiva para trabalhar.
Política Salarial	22) Os benefícios como vale-alimentação deixam a equipe motivada. 23) Os cargos que possuem funções mais difíceis recebem um salário maior.
Imagem do R.H	24) O setor de recursos humanos tira as dúvidas relacionadas ao pagamento, férias e benefícios. 25) A empresa transmite segurança para os funcionários. 26) Existe muita troca de pessoas na equipe.
Crescimento Profissional	27) A empresa valoriza quem possui mais qualificação. 28) São realizados processos de recrutamento interno para promover funcionários.
Volume do trabalho	29) Acho a jornada de trabalho cansativa. 30) O tempo para desempenhar o trabalho é suficiente.

Para que houvesse a percepção do nível de compreensão dos questionários pelos funcionários e ainda a possibilidade de monitorar o tempo de resposta, criando o modelo apresentado acima, foi aplicado um pré-teste, com 11 respondentes de três setores distintos. Segundo Malhotra (2012), a realização de um pré-teste de pesquisa faz parte do planejamento do estudo, e visa dar ao pesquisador informações relacionadas ao comportamento dos respondentes no momento da pesquisa, o que pode ajudar a identificar e minimizar as falhas de pesquisa.

Após o pré-teste aplicado, observou-se que o tempo de resposta ficou entre 15 e 20 minutos, considerado longo pelos gerentes de produção, visto que todas as amostras foram retiradas de seus postos de trabalho. Além disso, outro problema encontrado foi na quantidade de questões estruturadas presentes, que eram 46 e ainda a dificuldade de compreensão de algumas questões mais elaboradas pelos respondentes. As falhas encontradas foram corrigidas, finalizando o instrumento com 30 questões e tempo de resposta entre 10 e 15 minutos em média.

3.4 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada em empresa composta por setores de indústria de balas, indústria de chocolates, indústria de plásticos e tubos de PVC, com três turnos de trabalho, depósito com dois turnos e escritório com um turno comercial.

Os questionários foram aplicados nos três turnos de trabalho que a empresa possui contemplando todos os setores. A coleta ocorreu nos dias 5 de maio das 10:00 horas as 18:00 horas e das 21:00 as 22:00 e no dia 7 de maio entre as 17:00 e 18:30 e para o terceiro turno do setor de balas, entre as 20:30 e 21:00 horas. Para o terceiro turno do setor de balas devido ao fato de ser uma equipe reduzida, foi solicitado que estivessem presentes 20 minutos antes do início de seus trabalhos, contando horário de trabalho a partir da chegada na empresa para participar da pesquisa.

Os sorteados para responder eram avisados durante o expediente de trabalho que precisariam se retirar para responder a pesquisa, e deslocavam-se para uma sala de reuniões composta de classes, lousa e sem a presença de pessoas ligadas à direção da empresa ou recursos humanos. Para todos foi dada a mesma orientação, relacionadas à confidencialidade

e utilização dos dados, forma de preenchimento. Para que não houvesse perdas de produtividade para a empresa, a maneira encontrada foi o revezamento de pessoas, assim em grupos de duas a quatro pessoas por setor era realizada a explicação e a coleta das informações. Em alguns casos houve a necessidade de fazer leitura, devido às dificuldades de visão que alguns colaboradores possuíam.

O quadro 6, abaixo informa quanto aos setores e turno de trabalho que deverão ser aplicados os questionários.

Quadro 4- Setores e Turno de Trabalho do Ambiente de Estudo.

SETOR	Turno 1	Turno 2	Turno 3
Balas,Chocolates, Plásticos	06:00 – 12:00 14:00 – 16:00	14:00 /16:00 16:00 /22:00	22:00 / 06:00
Depósito	07:30/ 11:30 13:00 /17:52	11:30 /13:30	17:52/22:00
Administrativo	08:30/ 12:00	13:30 / 18:00 horas	

Fonte: Dados fornecidos pelo R.H da empresa.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Em um primeiro momento, os questionários foram verificados quanto às falhas de preenchimento. Esta verificação ocorreu no mesmo dia de aplicação da pesquisa, momentos após cada turma da amostra terminar de responder. O objetivo desta ação foi de poder substituir questionários que poderiam ser descartados, no caso de não serem respondidos corretamente.

Para a tabulação dos dados foi utilizado o software de análise estatística SPSS *Statistics* (versão 22). Os softwares para o cruzamento de dados são conforme afirma Luz (2003), uma ferramenta comumente utilizada em pesquisas de clima organizacional, pois necessita este tipo de pesquisa necessita de grandes quantidades de questionários tabulados.

Os dados primeiramente foram analisados sob forma descritiva, por meio de análises de frequência. Os fatores da pesquisa foram criados através das médias das questões respondidas, visto que cada grupo de questões voltava-se para um fator. Após foi realizada uma análise de correlação, verificando a intercorrelação entre a variável dependente desta pesquisa e as variáveis independentes, fatores de clima, verificando como elas se relacionam.

Segundo Malhotra (2012), a correlação resume em nível de relação entre duas variáveis, não existe um número absoluto para a classificação, mas uma escala que varia entre -1 e +1, sendo que quanto mais próximo de 1, mais forte é a correlação entre as variáveis. Ainda, ocorre a classificação da correlação, quanto ao seu sinal, se positivo, indica que as duas variáveis movem-se na mesma direção, enquanto que quando negativo, indica que existe uma correlação, porém com movimento oposto das duas variáveis.

A análise de regressão é abordada como foco da pesquisa. O método de análise de regressão segundo Malhotra (2012) visa saber qual a relação entre variáveis independentes, neste caso os fatores de clima organizacional e variável dependente, a intenção do funcionário permanecer na empresa. No estudo foi aplicado a regressão múltipla, pois uma variável dependente será relacionada com onze variáveis independentes. Ainda foi utilizado método para avaliar a intensidade de associação na regressão, indicada pelo R^2 . O coeficiente beta foi utilizado para uma comparação direta entre os coeficientes independentes e o dependente, como forma de explicar as variáveis. Malhotra (2012, p. 428) afirma que o coeficiente beta, “indica a variação esperada em Y quando X varia de uma unidade”.

4 Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, com base em dados estatísticos analisados através do software SPSS (versão 22.0). A primeiro sub-título descreve a mostra, em seguida, apresenta-se a análise das variáveis, seguidos pela análise de correlação em que apresenta-se os dados, e regressão.

4.1 Descrição da Amostra

Os participantes deste estudo são trabalhadores de uma empresa industrial do segmento de balas e chocolates, que possui também uma linha de produção voltada para fabricação de tubos de PVC e tubos plásticos, sendo este o segundo segmento da empresa. Participaram da amostra, trabalhadores internos de todos os setores e turnos da empresa, sendo 61 pessoas da indústria de balas representando 40,7% da amostra, 16 pessoas da fábrica de chocolates que representa 10,7% da amostra, 35 pessoas da fábrica de tubos de PVC e tubos plásticos representando 23,3 %, ainda 16 pessoas do depósito de produtos fabricados, que representa 10,7% e por fim, 22 pessoas do escritório, representando 14,7% da amostra. Quanto ao gênero, a amostra é composta de 58 homens, compreendendo 38,7% do total e 92 mulheres representando 61,3% do total.

Sobre a idade dos respondentes, 28,7% estão na faixa etária entre 16 e 25 anos, 30% possui entre 26 e 35 anos, 21,3 % estão entre 36 e 45 anos, seguindo de 17,3 % que possuem idades entre 46 e 55 anos e 2,7% da amostra possui 56 anos ou mais.

Com referência a escolaridade da amostra, 25,3 % possui o ensino fundamental incompleto, seguidos de 13,3% com ensino fundamental completo, 16,7 % com ensino médio incompleto, 28,7% da amostra possui ensino médio completo. Relacionados ao ensino superior, 6% estão cursando algum tipo de graduação, enquanto que 8,7% da amostra possui ensino superior completo e 1,3% da amostra total possui pós-graduação.

Em relação ao tempo de empresa, 26,7% da amostra possui menos de um ano de empresa, 22% possui de 1 a 3 anos, 15,3 % possui de 4 a 6 anos e 8,7% possuem entre 7 e 9

anos de empresa. Ente 10 e 15 anos de empresa, a amostra apresenta 15,3 %, entre 16 e 20 anos amostra é composta de 8,7% e com 21 anos ou mais a amostra apresenta 3,3%.

O quadro 5 representa os dados citados acima.

Quadro 5 - Descrição da Amostra

Gênero						
Mulheres (92)			Homens (58)			
61,3%			38,7%			
Sector						
Balas(61)	Chocolates(16)	Plásticos(35)	Depósito (16)	Escritório(22)		
40,7%	10,7%	23,3%	10,7%	14,7%		
Formação						
Fundamental Incompleto	Fundamental	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	
25,3%	13,3%	16,7%	28,7%	6%	8,7%	
Tempo de empresa						
Menos 1 ano	1 e 3 anos	4 e 6 anos	7 e 9 anos	10 e 15 anos	16 e 20 anos	21 ou mais
26,7%	22%	15,3%	8,7%	15,3%	8,7%	3,3%

4.2 Análise das Variáveis

Neste capítulo, haverá a apresentação das análises das variáveis que compõem este estudo. O primeiro tipo de análise feita está relacionada a média de pontuação recebida pelos fatores do clima organizacional, em seguida análise de correlação entre a variável intenção de

permanecer na empresa e os fatores de clima organizacional. E por fim, apresenta-se a análise pelo método de regressão múltipla, entre a variável dependente intenção de permanecer trabalhando na empresa e os fatores de clima organizacional, variáveis independentes que compõem o estudo.

4.3 Variáveis de Clima Organizacional

A tabela 1 apresenta os fatores de clima organizacional com a avaliação média recebida de cada fator pesquisado. Os resultados numéricos estão organizados em forma decrescente, apresentando primeiramente os fatores que obtiveram uma pontuação maior, seguindo da pontuação média e por fim apresentam-se os fatores que receberam uma pontuação mais baixa. Serão apresentados os comentários quanto à pontuação recebida por cada fator, assim como a classificação dada a eles.

Tabela 1 - Avaliação do Clima Organizacional

Avaliação do Clima Organizacional				
Fatores de Clima	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento	1,00	7,00	5,57	1,54
Estilo Gerencial	1,00	7,00	5,11	1,77
Imagem do R.H	1,33	7,00	4,95	1,36
Volume de Trabalho	1,00	7,00	4,65	1,49
Progresso Profissional	1,00	7,00	4,60	1,63
Trabalho em Equipe	1,00	7,00	4,48	1,76
Comunicação	1,00	7,00	4,47	1,61
Reconhecimento	1,00	7,00	4,26	1,63
Clareza Organizacional	1,00	7,00	4,24	1,65
Estrutura, Regras e Conformidade	1,00	7,00	3,99	1,66
Competição	1,00	7,00	3,69	1,44
Política Salarial	1,00	7,00	3,53	1,69
Crescimento Profissional	1,00	7,00	3,44	1,73
Salário	1,00	7,00	2,89	1,66

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Para a classificação dos fatores de clima organizacional, de acordo com o questionário aplicado, a pontuação possível possuía variação de escala numérica entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Os fatores de clima que receberam maior pontuação na amostra estudada receberam pontuação média entre 4,95 e 5,57. As variáveis são comprometimento do colaborador (5,57), o estilo gerencial (5,11) e a imagem do setor de recursos humanos(4,95).

Com uma pontuação de classificação média entre 4,65 pontos e 4,24, apresenta-se os fatores volume de trabalho (4,65), progresso profissional (4,60), trabalho em equipe (4,48), comunicação (4,47), reconhecimento (4,26) e clareza organizacional (4,24).

Os fatores de clima que possuem a pontuação mais baixa entre 3,99 e 2,89 pontos são estrutura regras e conformidade (3,99), competição (3,69), política salarial (3,53), crescimento profissional (3,44), e salário (2,89).

4.4 Correlação

A correlação foi realizada entre a variável dependente e os fatores de clima organizacional. Os resultados podem ser visualizados na tabela 2 apresentada a seguir.

Tabela 2 - Correlação

	Fatores de Clima	Correlação	Significância
Intenção de Permanecer na Empresa	Reconhecimento	,294**	.000
	Comprometimento	,592**	.000
	Progresso Profissional	,364**	.000
	Estilo Gerencial	,332**	.000
	Trabalho em Equipe	,387**	.000
	Competição	.095	.247
	Clareza Organizacional	,311**	.000
	Comunicação	,290**	.000
	Estrutura, Regras e Conformidade	,318**	.000
	Salário	,385**	.000
	Política Salarial	,250**	.002
	Imagem do RH	,249**	.002
	Crescimento Profissional	,180*	.027
	Volume de Trabalho	-,189*	.020

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Entre os fatores de clima organizacional, o que melhor se relacionou com a variável dependente “Intenção de Permanecer na Empresa” foi o comprometimento ($r = 0,592$). Esta correlação é positiva e estatisticamente significativa entre as duas extremidades pesquisadas ($\text{sig} = 0,000$), o que indica associação entre a variável intenção de permanecer trabalhando na empresa e o comprometimento. Uma correlação média entre fatores é encontrada entre os níveis 0,3 e 0,6, classificando então como média a correlação desta variável (MALHOTRA, 2012).

Na mesma classificação de correlação intermediária com resultados de “r” entre $r = 0,3$ e $0,6$ o estudo apresenta os fatores trabalho em equipe ($r = 0,387$), salário ($r = 0,385$), progresso profissional ($r = 0,364$), estilo gerencial ($r = 0,332$), estrutura e regras ($r = 0,318$) e clareza organizacional ($r = 0,311$), todos com significância $<0,05$.

Resultados de correlações realizadas com valores entre 0 e 0,3 indicam uma correlação fraca entre os fatores estudados (MALHOTRA, 2012). Seguindo a análise, os fatores reconhecimento ($r = 0,294$), política salarial ($r = 0,250$), imagem do RH ($r = 0,249$), crescimento profissional ($r = 0,180$) e comunicação ($r = 0,290$), sendo todos estatisticamente significativos ($\text{sig} = 0,00$) enquadram-se como fatores que possuem uma correlação positiva, porém fraca existente entre elas e a intenção do indivíduo permanecer trabalhando na empresa. No estudo realizado, encontra-se também uma correlação negativa, volume de trabalho ($r = -0,189$) e ($\text{sig} = 0,020$). A variável competição apresentou significância de ($\text{sig} = 0,247$).

4.5 Regressão

Neste estudo, a regressão múltipla foi aplicada sendo variável dependente a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa na empresa, e variáveis independentes, os fatores do clima organizacional. Os resultados podem ser observados na tabela 3.

Tabela 3 – Regressão

Fatores de Clima	Beta	t	Sig.	R ²
Comprometimento	,484	5,477	,000	0,384
Salário	,226	2,408	,017	
progresso Profissional	,157	1,944	,054	
Estrutura, regras e Conformidade	,099	,972	,333	
Trabalho em Equipe	,063	,626	,532	
Imagem do Rh	,013	,154	,878	
Reconhecimento	,005	,057	,955	
Estilo Gerencial	,003	,031	,975	
Comunicação	-,002	-,020	,984	
Política Salarial	-,031	-,318	,751	
Clareza Organizacional	-,068	-,627	,532	
Competição	-,096	-1,359	,177	
Volume de trabalho	-,142	-1,828	,070	
Crescimento Profissional	-,214	-2,214	,028	
(Constante)		3,254	,001	

a. Variável Dependente: Intenção de Permanecer na Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a tabela 3, observa-se que o comprometimento foi o fator que apresentou a melhor relação de efeito na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa ($t = 5,47$), com significância dentro dos padrões indicados pela literatura, ou seja $< 0,05$, conforme indica Malhotra (2012). O salário, é o segundo fator que se relaciona mais fortemente com a intenção do funcionário permanecer na empresa, apresentando ($t = 2,408$) e significância dentro do padrão ($sig. = 0,017$). A regressão positiva ainda ocorre quando é avaliado o progresso profissional ($t = 1,944$), porém a significância desta variável ($sig = 0,054$) apresentou-se um pouco acima de $< 0,05$. O estudo ainda apresentou variáveis com resultados negativos na regressão, Crescimento Profissional ($t = - 2,224$) ($sig = 0,028$) com significância dentro dos padrões exigidos $< 0,05$, segundo Malhotra (2012).

As variáveis independentes Estrutura, regras e conformidade ($t = 0,972$), Trabalho em equipe ($t = 0,626$), Imagem do Rh ($t = 0,154$), Reconhecimento ($t = 0,057$), Estilo Gerencial ($t = 0,031$), Comunicação ($t = - 0,20$), Política Salarial ($t = - 0,318$), Clareza Organizacional ($t = - 0,627$), Competição ($t = - 1,359$) e volume de trabalho ($t = - 1,828$) apresentaram significância superior a ($sig. 0,05$), acima do recomendado $< 0,05$.

Para verificação e confirmação das variáveis apresentadas, a tabela de regressão 4 inclui apenas os fatores que apresentaram significância abaixo ou muito próximas de $sig. < 0,05$, tanto para cima quanto para baixo.

Tabela 4 - Regressão

Variáveis Independentes	Beta	t	Sig.	R ²
		3,567	,000	0,408
Comprometimento	,493	6,314	,000	
Salário	,235	2,851	,005	
Progresso Profissional	,138	1,845	,067	
Volume de Trabalho	-,144	-2,077	,040	
Crescimento Profissional	-,180	-2,178	,031	

a. Variável Dependente: Intenção de Permanecer na Empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No resultado da segunda regressão múltipla, tabela 4, novamente o comprometimento ($t = 6,314$) é apontado como sendo a variável de melhor relação com a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa ($\text{sig} = 0,000$), confirma-se nesta tabela 4 também o salário ($t = 2,851$) e ($\text{sig} = 0,05$). As variáveis com resultados negativos foram Volume de Trabalho ($t = -2,077$) significância ($\text{sig} = 0,040$) e Crescimento Profissional ($t = -2,178$), ($\text{sig} = 0,031$).

O resultado da segunda regressão apresenta a inclusão de Volume de Trabalho ($t = 2,077$) e ($\text{sig} = 0,040$), e não confirma o Progresso Profissional ($\text{sig} = 0,067$), por estar com significância $< 0,05$.

Após as duas regressões realizadas, a primeira com todas as variáveis dependentes e a segunda realizada com as variáveis que apresentaram significâncias inferiores ou próximas de $\text{sig} = 0,05$ verificaram-se as variáveis que serão excluídas da análise de regressão devido a não estarem dentro do padrão de significância $< 0,05$. As variáveis excluídas na análise dos resultados são Estrutura, regras e conformidade ($t = 0,972$), Trabalho em equipe ($t = 0,626$), Imagem do Rh ($t = 0,154$), Reconhecimento ($t = 0,057$), Estilo Gerencial ($t = 0,031$), Comunicação ($t = -0,20$), Política Salarial ($t = -0,318$), Clareza Organizacional ($t = -0,627$), Competição ($t = -1,359$), e Progresso Profissional ($t = 1,845$).

Os resultados da regressão apresentadas na tabela 4, confirmam a relação entre os fatores de clima organizacional (variáveis independentes) e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa (variável dependente). O R^2 da regressão indica que os fatores de clima organizacional explicam 40,8% da intenção dos funcionários permanecerem trabalhando na empresa, de acordo com a amostra pesquisada.

5 Discussão dos Resultados

De encontro os objetivos específicos propostos por este estudo, a identificação dos fatores favoráveis e desfavoráveis do clima organizacional, e como objetivo central, verificar os fatores do clima organizacional que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa, este capítulo está voltado para a discussão dos resultados encontrados.

Em relação ao clima organizacional percebido pelos participantes da pesquisa, os resultados apontam como positivas as percepções relacionadas ao comprometimento, estilo gerencial e imagem do setor de recursos humanos.

O comprometimento foi o fator que obteve um melhor resultado na análise do clima, demonstrando que as pessoas sentem-se comprometidas perante os objetivos da empresa, levando a compreender que existe uma relação forte de responsabilidade entre eles e a empresa. Para Bastos (2000) o comprometimento existente entre o funcionário e a empresa, pode nascer de inúmeros aspectos pessoais existentes, como exemplos destes aspectos citam-se o vínculo com a própria organização, valorização de sua profissão, o grupo de trabalho onde atua e tarefas que são executadas diariamente.

O estilo gerencial, também foi um fator apontado como positivo no resultado esta pesquisa. A variável estilo gerencial, ou estilo de gerência possui impacto sobre a produtividades dos setores, e identifica qual o tipo de relacionamento existente entre superiores e subordinados (RIZZATTI, 2002; LUZ, 2003). As questões que abordaram o tema estavam voltadas à saber sobre a facilidade de acesso entre subordinados e superiores, verificando a existência de um bom relacionamento, verifica-se que de acordo com a amostra, as pessoas aceitam positivamente as atitudes dos líderes além de possuírem um bom relacionamento com os mesmos.

A imagem do setor de Recursos Humanos também foi um ponto alto deste estudo, a variável buscou saber qual o nível de confiança que as pessoas possuem no setor, assim como a acessibilidade para sanar suas dúvidas de assuntos relacionados, verifica-se que os funcionários identificam o empenho do setor de recursos humanos em sanar suas dúvidas e reconhecem positivamente o departamento.

O volume de trabalho percebido pelos setores obteve resultado um médio, a interpretação do estudo da variável, é a de que as pessoas não se consideram sobrecarregadas quanto ao volume de trabalho que precisam desenvolver, existindo uma boa divisão das tarefas. O progresso profissional obteve pontuação média de 4,60 e buscou saber qual a percepção das possibilidades de crescimento na empresa, o resultado foi considerado mediano porém bom, ou seja, existe na percepção dos funcionários a possibilidade de crescer profissionalmente na empresa.

A percepção do trabalho em equipe, da comunicação, do reconhecimento recebido e a clareza dos objetivos organizacionais também receberam pontuação média. Este nível de pontuação indica que na percepção dos colaboradores os fatores são notados, porém não exercem uma forte influência quando questionados.

Fatores que apresentaram pontuação menor que 4 pontos são considerados neste estudo como variáveis que ficaram abaixo da média, indicando os fatores desfavoráveis ou críticos do clima organizacional no ambiente. De acordo com o estudo, dentro desta classificação apresenta-se estrutura regras e conformidade, competição, política salarial, crescimento profissional e salário.

O fator estrutura regras e conformidade apresentou pontuação de 3,99 indicando uma percepção desfavorável dos funcionários, identificando que os funcionários não reconhecem como suficiente a estrutura que a empresa possui perante aos objetivos que traça, apesar de existir planejamento. A competição entre os setores visou investigar a existência deste fator na empresa e se o nível de competição agradava aos colaboradores, o resultado foi 3,69, indicando que a competição não é aceita pelos funcionários

A política salarial empregada detectou que os colaboradores não estão satisfeitos com os benefícios que recebem da empresa, assim como não acham coerente a relação que existente entre o nível de função e o salário, recebeu pontuação média de 3,53. De acordo com os dados coletados, os benefícios recebidos não motivam as pessoas e ainda visualizam que o fato de mudarem de setor ou função, não indica que existirão melhorias no salário.

O crescimento profissional abordou saber como é a percepção da valorização que o funcionário recebe, assim como a percepção quanto aos processos de recrutamento interno existentes. A pontuação foi de 3,44, indicando que o colaborador não percebe positivamente este fator.

O salário, conforme a percepção dos funcionários obteve a pontuação de 2,89 pontos, a variável investigou a satisfação do funcionário quanto ao seu salário. A pontuação que este

fator recebeu foi baixa. Conforme Nunes, Rodrigues (2010), o salário que o funcionário recebe é um aspecto que afeta o clima, porém, torna-se um fator percebível da relação de trabalho, visto que, são incorporados às necessidades e ao padrão de vida. O que pode justificar este resultado no ambiente estudado em primeiro lugar é o fato de o salário ser facilmente incorporado nas despesas mensais dos trabalhadores, e em segundo, a existência de sindicatos que regulam a faixa salarial.

Na análise de regressão múltipla, as relações entre os fatores de clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa apresentaram resultados significativos, apresentando relações positivas e relações negativas. Nos resultados de regressão considerados positivos, a interpretação dos resultados aponta que quanto mais elevado for o fator, maior será a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa. Nos resultados em que ocorre uma relação de regressão negativa, quanto menor o resultado do fator, maior a intenção do funcionário permanecer trabalhando, criando uma relação inversa.

Os fatores de clima organizacional que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa são em ordem de importância o comprometimento, o salário, o volume de trabalho e o crescimento profissional.

O comprometimento é o fator que possui maior influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. A variável apresentou resultado do coeficiente Beta de (0,483), explicando a influência do comprometimento sob a intenção do funcionário permanecer na empresa. O resultado indica que quanto mais comprometido o funcionário se sentir perante a empresa, maior a sua intenção de permanecer trabalhando nela.

Segundo Rezende (2007), o comprometimento dos funcionários é fundamental para que exista o envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa. A forma de alcançar um nível alto de comprometimento, ainda segundo Rezende (2007), é o cultivo de valores inerentes da organização, que são transmitidos diariamente para as pessoas. O comprometimento é corroborado pelos estudos de Fonseca e Bastos (2003), apontando que o desempenho de uma empresa é maior quando o grau de comprometimento dos funcionários é elevado.

O salário é o segundo fator, que apresentou ter influência na decisão do funcionário permanecer trabalhando na empresa. O coeficiente Beta (0,235) aponta o grau de influência que a variável possui sob a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa. A regressão foi positiva e indica que quanto maior o salário, maior é a intenção do funcionário

permanecer trabalhando na empresa. Luz (2003) afirma que o salário é fortemente relacionado com a satisfação do funcionário perante a empresa. O salário é um fator bastante relevante sobre a satisfação, motivação e por consequência sob o clima das organizações (NUNES; RODRIGUES, 2010). As questões que abordaram a variável salário voltaram-se a pesquisar a capacidade de suprir as necessidades dos funcionários com o que recebem e ainda quanto à percepção da motivação existente para o trabalho que este fator possuía no indivíduo.

O terceiro fator obtido como resultado do estudo é o volume de trabalho, neste caso apresentou uma relação inversa, ou seja, quanto menor o volume de trabalho, maior a intenção de permanecer trabalhando na empresa. O coeficiente Beta (-0,180) confirma a influência que esta variável possui sob a variável dependente. O volume de trabalho pode ser percebido de forma diferente por cada trabalhador, e esta percepção recebe a influência de fatores externos (o trabalho em si) e fatores internos, como seu estado de ânimo e mesmo a disposição para desempenhar suas atividades diárias (SAMPAIO; GUIMARÃES, 2004).

O crescimento profissional é o quarto fator de clima analisado nos resultados deste estudo, e apresentou uma relação negativa, ou seja, quanto menor o crescimento profissional, maior a intenção de o funcionário permanecer trabalhando na empresa. Relacionando com o resultado obtido na pesquisa de clima, o fator crescimento apresentou média de pontuação de 3,44 sendo um dos fatores críticos do clima estudado, não percebido positivamente pelo colaborador. Uma possível explicação para a relação inversa entre crescimento profissional e a intenção de permanecer trabalhando na empresa, pode ser a falta de políticas de recursos humanos, capazes de incentivar as pessoas a buscarem e visualizarem um crescimento, apontando suas vantagens. Para Veloso et al. (2008) pessoas que já possuem muito anos de empresa, não visualizam crescimento profissional aonde atuam, segundo ele as empresas que estimulam os funcionários para desenvolverem habilidades relevantes dentro da organização, visando melhorar o seu próprio trabalho, acabam criando uma ferramenta forte no desenvolvimento da percepção do crescimento profissional.

O quadros 6 e 7 representam os resultados obtidos de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa.

Quadro 6 - Resultados da Verificação dos Fatores Favoráveis e Críticos do Clima Organizacional na Empresa

Fatores Favoráveis do Clima Organizacional (acima de 4 pontos)	Fatores de Clima	Média	Desvio Padrão
	Comprometimento	5,57	1,54
	Estilo Gerencial	5,11	1,77
	Imagem do R.H	4,95	1,36
Fatores Desfavoráveis do Clima Organizacional (abaixo de 4 pontos)	Estrutura, Regras e Conformidade	3,99	1,66
	Competição	3,69	1,44
	Política Salarial	3,53	1,69
	Crescimento Profissional	3,44	1,73
	Salário	2,89	1,66

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Quadro 7 - Fatores do Clima Organizacional que Possuem Influência na Intenção do Funcionário Permanecer Trabalhando na Empresa

	Beta	t	Sig.	R ²
Comprometimento	,493	6,314	,000	0,408
Salário	,235	2,851	,005	
Volume de Trabalho	-,144	-2,077	,040	
Crescimento Profissional	-,180	-2,178	,031	

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

6 Conclusões

A pesquisa de clima organizacional em si é uma ferramenta para que os gestores identifiquem os aspectos importantes relacionados ao clima de seu ambiente. Os reflexos do clima organizacional podem manifestar-se na decisão de permanência dos funcionários na empresa, afetando principalmente a produtividade, os relacionamentos e interferindo nos índices de rotatividade, como consequência disso, os custos envolvidos neste processo.

Neste estudo, a pesquisa descritiva de clima organizacional foi utilizada para cumprir além de seus objetivos de mapear os aspectos favoráveis e desfavoráveis do clima da empresa, buscou identificar e medir a influência que os fatores de clima possuem na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa.

Através das análises apresentadas, foi possível verificar que o trabalho atingiu seu objetivo geral de verificar a influência dos fatores do clima organizacional na intenção dos colaboradores permanecerem trabalhando na empresa, comprovando que os fatores do clima organizacional em conjunto, explicam 40,8% da intenção dos funcionários permanecerem trabalhando na empresa.

Conforme o primeiro objetivo específico proposto neste estudo, verificar os fatores de clima organizacional que influenciam a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa, como respostas, através do método de regressão identificaram-se os fatores comprometimento organizacional, salário, volume de trabalho e crescimento profissional.

Quanto ao segundo objetivo específico proposto, identificar os fatores favoráveis do clima, através da análise de médias de pontuação, o estudo apresentou como resultados os fatores comprometimento organizacional, estilo gerencial e imagem do setor de recursos humanos. Estes fatores citados receberam pontuação média entre 4,95 e 5,57 pontos em uma escala de 1 a 7.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico deste estudo, identificar os fatores críticos do clima organizacional, através da análise de médias de pontuação, a pesquisa apresentou como resultado os fatores estrutura regras e conformidade, competição, política salarial, crescimento profissional e salário. Estes fatores receberam uma pontuação média inferior a quatro pontos, entre 3,99 e 2,89, dentro de uma escala de 1 a 7 pontos.

Utilizar a pesquisa de clima organizacional, para investigar quais são os fatores que possuem influência na intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa,

demonstrou-se uma forma eficaz de auxiliar os gestores no desenvolvimento de políticas focadas. Identificar quais são estes os fatores, é a principal implicação gerencial deste estudo, pois possibilita na criação de estratégias, visando reter os funcionários e conseqüentemente contribuir para a queda da rotatividade. Além do mais, a pesquisa enquanto ferramenta gerencial permite comparações entre períodos de acordo com as necessidades das empresas.

Do ponto de vista acadêmico, a principal implicação é a utilização de um instrumento validado de pesquisa de clima e a comprovação da existência de influência entre os fatores do clima organizacional e a intenção do funcionário permanecer trabalhando na empresa. A pesquisa de clima organizacional, neste estudo foi utilizada para atingir um objetivo específico, medir uma variável e não apenas como forma de classificar o clima da empresa.

Quanto às limitações desta pesquisa estão relacionadas às características da própria população, composta de trabalhadores que em muitos casos possuíam baixo nível escolar. Apesar das explicações dadas e leituras feitas corre-se o risco de não terem compreendido as questões de forma coesa.

A segunda limitação está relacionada a quantidade de questões abordadas por fator estudado, entre duas e três, poucas se comprado ao modelo de pesquisa escolhido, que aborda entre cinco e seis por fator. O questionário precisou ser reformulado devido ao tempo necessário para responder. A diminuição do questionário pode influenciar na média recebida em cada fator, e conseqüentemente nos resultados do estudo.

Diante das limitações apresentadas acima, sugere-se que próximos estudos sejam realizados com uma abrangência maior de cada fator e quanto às limitações relacionadas a população, que sejam desenvolvidos questionários de acordo com as necessidades.

Ainda sugere-se que após os resultados quantitativos obtidos, seja realizada entrevista com alguns funcionários, a fim de confirmar os fatores que apresentaram ter impacto na intenção dos funcionários de permanecerem trabalhando na empresa. Outras variáveis dependentes podem ser relacionadas com o clima organizacional, como a produtividade por exemplo.

Referências

- ABBAS, Katia; LEONCINE, Maury; OTA, Edna Mitiko; TAKAKURA, Massakazu. A influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas. *XXXIV Encontro ANPAD 2010*, Rio de Janeiro.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BARBOSA, Livia. *Cultura e empresas*. Jorge Zahar Editor, 2002.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração, São Paulo*, v. 35, n. 4, pg 48-60, outubro/dezembro, 2000.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. *Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional*. Produção. v.16, n2. P.258-273. 2006.
- CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; MADRUGA, Lucia Rejane da Roda Gama. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: *EnAnpad 2009*.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: IESDE 2008.
- CODA, Roberto; SILVA, José Roberto Domingos; GOULART, Dirceu da Silva; DIAS, Moacir. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e Validação de Modelo de Clima Organizacional. In: *EnAmpad, 2009*, São Paulo.
- CURVELLO, João Jose Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. 2º ed. Brasília. 2012 Ed. Casa das Musas.
- DAVIS Keith; NEWSTROM John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ECKERT, Alex; MECCA, Marlei Salete; DENICOL, Maria Salete Goulart Martins; GIACOMET, Mônia Oliveira. *As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul*. 2011.
- FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto-online* v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de administração*, v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. *As pessoas na organização*. 2002, 283-294. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, Carlos Alberto Monsore da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia*. v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 1991, p. 73-82.

GUIMARÃES, Gilberto. *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora, 2012.

GREAT PLACE TO WORK: Artigo on line: Rotatividade nas Melhores Empresas Para se Trabalhar <http://www.greatplacetowork.com.br/publicacoes-e-eventos/blogs-e-noticias/933-rotatividade-nas-melhores-empresas-gptw>. Acesso em 13/04/2014.

GREAT PLACE TO WORK Artigo on line: 100 Segredos das Melhores GPTW. <<http://www.greatplacetowork.com.br/publicacoes-e-eventos/blogs-e-noticias/752-100-segredos-das-melhores-empresas>> Acesso em 13/04/2014.

HASHIMOTO, Marcos; ANDREASSI, Tales; ARTES, Rinaldo, NAKATA, Lina Eiko. Relações entre Intra-empendedorismo, Clima Organizacional e Desempenho Financeiro – Um Estudo sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. In: *XXXIV EnAnpad, 2010*.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia, E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. In: *Estudos de Psicologia, Universidade de Brasília* Jan, 2004, p 113-119.

LAZZARI, Fernanda; VERRUCK, Fábio; BAMPI, Rodrigo Eduardo; DORION, Eric. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. In *Enanpad 2009*.

LEITÃO, Jaqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ROSAL, Monica Aun de Azevedo. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação

tecnológica. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, v. 22, 1998.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal Fluminense, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva 2012.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta Pelo Domínio Intelectual. In: *Handbook de Estudos Organizacionais. Reflexões e Novas Direções*. Org.: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tania Fischer. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Mariangela Kretzer; FERREIRA, Elaine. Pesquisa de Clima Organizacional: um indicador de responsabilidade social. *XXVII Encontro nacional de engenharia da produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre a integração, projeto e sustentabilidade*. Foz do Iguaçu, 2007.

MATOS, José Givolmar R; MATOS, Rosa Maria B; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing: edição compacta*. 4 ad. São Paulo: Atlas, 2007.

MESQUITA, Zilá. Para compreender competição e cooperação nas organizações: reflexões preliminares. In: *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Foz de Iguaçu, PR, v. 22, 1998.

MOREIRA, Elen Gongora. *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE, 2012.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Goveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3º Ed. São Paulo: Thomson Learnig. 2006.

NETTO, Lúcio de Moura. O Valor da Rotatividade de Funcionários: O uso da Análise da Sobrevivência para apoio à Gestão da Rotatividade de Recursos Humanos. In: *I Encontro de Administração da Informação*. Florianópolis, 2007.

NEVES, Daniele dos Santos. *Clima Organizacional*. Universidade Candido Mendes (Monografia de Pós-Graduação “Lato Sensu”), Niterói, 2007.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. Índícios da influência do fator salário no clima organizacional de um instituto público de pesquisas. In: *30º Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 12 a 15 de outubro, 2010. São Carlos, São Paulo.

PIMENTA, Christiano de Queiroz; RANIERY Christiano; EL AOUAR, Walid Abbas; OLIVEIRA, José Arimatés de. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. In: *RAUnP-*, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional. *Revista de Administração*, v.37. n.3, p. 96-104. 2002.

REIS, Eliete dos; LOSEKANN, Vanderléia Leal; MOLINA, Rosecler Barbosa; POZZOBON, Ingrid Terezinha de Medeiros; MILANI, Bruno. Variáveis que influenciam o clima organizacional segundo a percepção dos colaboradores de uma empresa de transporte coletivo urbano. In: *XV SemeAd*, out. 2012.

REZENDE, Julio Francisco Dantas de. *Matrix e a administração Transpessoal*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

RIZZATTI, Gerson. *Categorias de Análise de Clima Organizacional e Universidades Federis Brasileiras*. Universidade Federal de Santa Catarina (Tese de Doutorado), 2002.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI, Gerson Jr.; SARMENTO, João Vicente Silva; RIZZATTI, Giselly; RIZZATTI, Celina Emília. Análise do Clima Organizacional de Uma universidade Federal Brasileira: Caso da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. In: *X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América Del Sur*. Mar del Plata, 8 a 10 de diciembre de 2010.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑES, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e Clima Organizacionais: Um Estudo em Indústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. In: *XXXIV Encontro ANPAD 2010*, Rio de Janeiro.

ROSA, Marian dos Santos; IBDAIWI, Thiago Marian dos Santos Rosa. Fatores Responsáveis pelo Turnover em Empresa de Fast Food de Santa Maria-RS. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 525-538, SET./DEZ. 2012.

SAMPAIO, Ana Lúcia Prezia; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Modelo Teórico Esforço-Distress de Marianne Frankenhauser e o conceito de carga de trabalho. In: *Série saúde mental e trabalho*. Vol 2. Liliana Andolpho Magalhães Guimarães; Sonia Grubits, (orgs). Casa do Psicólogo, São Paulo, 2004.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, 2º edição. São Paulo: Bookman 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Perarson Prentice Hall 2008.

SILVA, Roseane Grossi Silva; VALADÃO JR, Valdir Machado Valadão. Cultura Organizacional: Revelando Manifestações que traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa familiar. In: *XXXV Encontro da ANPAD* Rio de Janeiro 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias II; TAMAYO, Álvaro. *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre, Artmed 2008.

STRAPASSON, Angela Maria Honaiser; CONCOLATTO, Cláudia Piccolotto; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso. Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria In: *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Junho, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradella; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5º edição. Rio de Janeiro: FGV 2006.

VEIGA, Helia Magali da Silva; PORTO, Juliana Barreiros; LABOISSIÈRE, Marcella Corrêa. Comportamento Pró-ativo: O impacto do Clima Organizacional. In: *XXXIV Encontro ANPAD 2010*, Rio de Janeiro.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel S.; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: *XXXII Anais do EnAnpad*, 2008.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO

FACULDADE MERIDIONAL – IMED ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Acadêmica: Elisabele D. A Wanzeniak

Nível: 8º nível

Assinale com um X uma opção entre 1 e 7, de acordo com sua opinião para as perguntas abaixo. Quanto mais perto do 1 quer dizer DISCORDA totalmente e quanto mais perto do 7 que CONCORDA totalmente.

NÃO deixe questões em branco

Responda sobre a sua intenção de permanecer trabalhando nesta empresa!

1- Pretendo permanecer trabalhando na empresa por muitos anos.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

2 -Tenho recebido algumas propostas de trabalho de outras empresas, mas prefiro trabalhar nesta empresa que estou empregado.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3 -Tenho intenção de brevemente trocar de empresa por diversas questões.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Agora, responda sobre o clima em seu ambiente de trabalho!

Assinale com um X apenas um número entre 1 e 7. Use 1 se discorda totalmente e 7 se concorda totalmente com as afirmativas.

1- As pessoas são parabenizadas e reconhecidas quando atingem as metas de produção.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

2- Para o meu trabalho ser reconhecido, preciso cumprir as metas.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3- Tenho orgulho de fazer parte da equipe desta empresa.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

4- A empresa pode contar com o meu apoio para a que as metas sejam alcançadas.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5- As oportunidades de crescimento profissional existem e todos tem chances de crescer na empresa.

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	6	7	CONCORDO TOTALMENTE
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6- Aprendo novas técnicas e me desenvolvo para ser um profissional melhor.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

7-É fácil de conversar com meu chefe, ele tem respeito pelas pessoas da equipe.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

8-Meu supervisor dá autonomia para resolver pequenos problemas.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

9- A empresa incentiva o trabalho em equipe e acredita que ele é importante para o sucesso de todos.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

10- Existe espírito de equipe entre as pessoas promovendo a união e alcance das metas

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

11- Na empresa existe competição entre os setores.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

12-Gosto do nível de competição que existe na empresa.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

13- A empresa divulga quais são seus objetivos e metas de trabalho.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

14- Na empresa as pessoas são o maior patrimônio.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

15- As informações da empresa são divulgadas em murais.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

16- A quantidade de reuniões de trabalho é suficiente para manter as pessoas informadas sobre o que acontece na empresa onde trabalho.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

17- As mudanças que ocorrem são planejadas.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

18- A estrutura da empresa é suficiente para alcançar os objetivos que propõem.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

19- O meu salário é compatível com minha função.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

20 - O salário que recebo é suficiente para suprir minhas necessidades.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

21 – O salário que recebo me motiva para trabalhar

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

22 - Os benefícios como vale-alimentação deixam a equipe motivada.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

23- Os cargos que possuem funções mais difíceis recebem um salário maior.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

24-O setor de RH tira as dúvidas relacionadas ao pagamento, férias e benefícios.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

25- A empresa transmite segurança para os funcionários

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

26- Existe muita troca de pessoas nas equipes

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

27 -A empresa valoriza quem possui mais qualificação.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

28-São realizados processos de seleções internas para promover funcionários.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

29-Acho a minha jornada de trabalho cansativa.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

30-O tempo para desempenhar o trabalho é suficiente.

DISCORDO TOTALMENTE

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

CONCORDO TOTALMENTE

31 - Qual é sua idade:

16 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos 56 ANOS OU MAIS

32 - Sexo: Masculino Feminino

33 - Escolaridade:

- Ensino Fundamental incompleto (menor que 8º ano)
- Ensino Fundamental completo (8º ano completo)
- Ensino Médio incompleto (1º, 2º 3º ano / 2º grau)
- Ensino Médio completo (3º ano / 2º grau completo)
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação

34- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 9 anos 10 a 15 anos
- 16 a 20 anos 21 anos ou mais

35 - Em qual setor da empresa você trabalha?

- Balas Chocolates Plásticos Depósito Escritório

36- Qual é o seu turno de trabalho?

- 1º Turno 2º Turno 3º Turno

08:00 – 11:30 / 13:00- 18:00 Outro: _____