

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE ESQUADRIAS DO MUNICÍPIO DE ROLANTE,
REGIÃO DO PARANHANA/RS**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TURNOVER: A CASE STUDY IN A
FRAME COMPANY IN THE MUNICIPALITY OF ROLANTE, REGION OF
PARANHANA/RS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN
UNA EMPRESA MARCO DEL MUNICIPIO DE ROLANTE, REGIÓN DE
PARANHANA/RS**

Recebido em: 21 de Fevereiro de 2022

Aprovado em: 14 de Outubro de 2022

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Jacques André Grings- jacques.grings@gmail.com – IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul)

Jefferson Magnus Scheffer- jeffscheffer17@gmail.com – IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul)

Fábio Rios Kwecko- fabio.kwecko@rolante.ifrs.edu.br – IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul)

Vinicius Dornelles Valent- vinicius.valent@rolante.ifrs.edu.br – IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul)

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias do município de Rolante/RS. Foi elaborada e aplicada uma pesquisa com vinte empregados que atuam no setor de produção da empresa. Como instrumento para a coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas através da ferramenta Google Forms. O clima organizacional pode espelhar a atmosfera psicológica, típica de cada organização e está relacionado à satisfação das necessidades de cada empregado. Por sua vez, o status do clima organizacional, positivo ou negativo, poderá influenciar

diretamente na rotatividade dos empregados e conseqüentemente nos resultados e desenvolvimento da organização. Os dados gerados através da pesquisa evidenciaram que os indicadores elevados de *turnover* podem ser reflexos da atual política de gestão de pessoas da organização e, fatores como, clareza de informações, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, condições de trabalho, remuneração e incentivo ao trabalho em equipe mostraram-se negligenciados pela liderança da empresa, refletindo na insatisfação dos empregados e comprometendo, dessa forma, o clima organizacional.

Palavras-Chave: Rotatividade; Clima organizacional; Gestão de pessoas. Satisfação no trabalho. Empregado.

ABSTRACT

The article presents the results of a research that aimed to investigate the influence of the organizational climate on the turnover rates of a window company in the city of Rolante/RS. A survey was developed and applied with twenty employees who work in the company's production sector. As an instrument for data collection, a structured questionnaire was used with closed and open questions through the Google Forms tool. The organizational climate can mirror the psychological atmosphere, typical of each organization and is related to the satisfaction of the needs of each employee. In turn, the status of the organizational climate, whether positive or negative, can directly influence employee turnover and, consequently, the results and development of the organization. The data generated through the research showed that the high turnover indicators can be a reflection of the organization's current people management policy and factors such as clarity of information, recognition for the work developed, working conditions, remuneration and incentive to teamwork were neglected by the company's leadership, reflecting on employee dissatisfaction and thus compromising the organizational climate.

Keywords: Turnover; Organizational climate; People management. Job satisfaction. Employee.

RESUMEN

El artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo como objetivo identificar y analizar la influencia del clima organizacional en los índices de rotación de una empresa de ventanas en la ciudad de Rolante/RS. Se elaboró y aplicó una encuesta con veinte empleados que laboran en el sector productivo de la empresa. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas a través de la herramienta Google Forms. El clima organizacional puede reflejar el ambiente psicológico, propio de cada organización y está relacionado con la satisfacción de las necesidades de cada empleado. A su vez, el estado del clima organizacional, ya sea positivo o negativo, puede influir directamente en la rotación de empleados y, en consecuencia, en los resultados y desarrollo de la organización. Los datos generados a través de la

investigación mostraron que los indicadores de alta rotación pueden ser un reflejo de la actual política de gestión de personas de la organización y factores como la claridad de la información, el reconocimiento por el trabajo desarrollado, las condiciones de trabajo, la remuneración y el incentivo al trabajo en equipo fueron descuidados por la empresa. liderazgo, reflejando la insatisfacción de los empleados y comprometiendo así el clima organizacional.

Palabras clave: Rotación; Clima organizacional; Gestión de personas.

INTRODUÇÃO

O período compreendido entre o início e meados do século XX ficou marcado no mundo corporativo pela busca da eficiência operacional, tendo destaque os experimentos de Frederick Taylor, os quais ficaram mundialmente conhecidos e replicados em diversas organizações até dias atuais.

Até mesmo a crítica estética expressa tais disfunções da sociedade. Músicas que fazem parte da obra “The Wall” da banda Pink Floyd, filmes como “Tempos Modernos” protagonizado por Charles Chaplin e livros como “Admirável Mundo Novo” de Aldous Huxley buscaram retratar esse modelo de produção que buscava aumentar a produtividade e o lucro das empresas sem considerar as condições precárias que se encontravam (e ainda se encontram) os trabalhadores.

Assim, o autor Herbert Simon (1965), em sua obra “O Comportamento Administrativo” apresentava críticas às teorias clássicas da Administração, sob o argumento de que concebiam a natureza humana e sua racionalidade de forma equivocada. Simon é considerado um dos pioneiros da Teoria Comportamental aplicada à Administração, principalmente, no que diz respeito à racionalidade limitada para a tomada de decisão. Nas teorias organizacionais, a abordagem comportamental foi o ponto de partida de tantas outras que a sucederam com o objetivo de compreender o que motivava os trabalhadores para produzirem mais, com destaque, também, para os estudos de clima organizacional.

O clima organizacional é um dos temas mais importantes e mais investigados quando se trata de comportamento organizacional, uma vez que, em um ambiente saudável, o trabalhador tende a se sentir motivado, o que pode influenciar positivamente no desempenho de suas atividades, já se o clima organizacional for desfavorável, os resultados serão negativos (FERREIRA, 2013). Vale sublinhar aqui o pensamento de Menezes e Gomes (2010, p.159) os quais entendem que [...] “o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações”.

Nesse sentido, podemos depreender que o clima organizacional é um fator que influencia na motivação, que por sua vez, pode ter influência direta nos índices de rotatividade dos trabalhadores (FELTRIN, 2020). Para Robbins (2002), o trabalhador quando satisfeito tem uma predisposição maior em suas atividades, e assim diminui as chances de se desligar da empresa, sendo que a rotatividade dos empregados é um reflexo das políticas de gestão de pessoas das organizações. Nesta

seara, o clima organizacional tem despertado interesse e gerado estudos na área de Administração de Empresas com os estudos envolvendo as relações entre as empresas e os indivíduos alcançando, na contemporaneidade, status estratégico. Isso se deve ao entendimento de que as empresas são formadas por pessoas, “competem com pessoas” e que são elas que poderão viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

A partir da problematização discutida, o texto se reveste de importância e se justifica pois buscou investigar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias do município de Rolante, região do Paranhana/RS. O artigo, ao abordar a temática “clima organizacional”, busca contribuir com as discussões a respeito de assunto de tamanha relevância no cenário corporativo contemporâneo. O texto, além dessa breve introdução, apresenta na seção 2 o referencial teórico, na seção 3 os procedimentos metodológicos, na seção 4 a análise e discussão dos dados e, por fim, na seção 5 as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção abarca a origem e os principais conceitos referentes à abordagem behaviorista (comportamento humano) da Administração, os conceitos de clima organizacional e a pesquisa de clima organizacional, permitindo assim proceder com a análise e discussão dos resultados.

Abordagem Behaviorista da Administração

A partir da metade do século XX, como forma alternativa ao modelo de produção Taylorista/Fordista que visava o maior lucro possível para as organizações às custas do trabalhador (divisão do trabalho), começam os estudos sobre o comportamento humano dentro das organizações. Apesar dos motivos serem os mesmos, ou seja, aumentar a produtividade, uma nova abordagem surgia e buscava entender o que motivava os trabalhadores nas organizações. Nessa época, as teorias mais populares foram a Teoria X e Y (McGregor), a Hierarquia das Necessidades (Maslow), a teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais (Herzberg) e ganha destaque também o Modelo Contingencial de Victor Vroom.

Dentro desse contexto, a Teoria X e Y, de Douglas McGregor (1960), é fundamentada em dois perfis de comportamento dos trabalhadores. A Teoria X aponta para um sujeito com aversão ao trabalho, já a Teoria Y admite um empregado que gosta de trabalhar e assumir responsabilidades. Para Gil (2014), a Teoria X considerava empregados que se apresentavam desmotivados e com poucas atitudes, com fraco desempenho e produtividade e por outro lado, na Teoria Y, os empregados eram vistos como aqueles que apresentavam interesse e participação na busca pelos objetivos coletivos e aceitavam suas responsabilidades.

Já a Teoria de Maslow, chamada de pirâmide das necessidades humanas, considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase a integração dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais. Essa Teoria é representada por uma pirâmide contendo uma hierarquia de cinco grupos de necessidades dentre as quais: I)

necessidades fisiológicas que abrangem alimentação, abrigo e roupa; II) necessidades de segurança, as quais envolvem proteção contra o perigo e privação das necessidades básicas; III) necessidades sociais, busca de relacionamento entre pessoas; IV) estima, contemplando amor, reconhecimento e reputação; V) auto realização, apontada como um desejo em atingir o potencial máximo, o degrau mais alto da pirâmide (MASLOW, 1987).

Dando continuidade com as teorias comportamentais, a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais (HERZBERG, 1975) considerou dois fatores importantes sobre a motivação. Os fatores higiênicos são aqueles que dão as condições de trabalho para o empregado, como salários, benefícios, segurança no trabalho, política da empresa, regulamentos da empresa e o tipo de supervisão recebida - vale destacar que esses fatores não motivam - porém, na falta deles, causam descontentamento. Em outra aba, os fatores motivacionais como reconhecimento, possibilidade de crescimento, desafios e responsabilidades são os que realmente motivam os trabalhadores. Tais fatores são de responsabilidade da chefia para manter sua equipe motivada, mas esse engajamento pressupõe satisfação do trabalho e os desafios que são concebidos para cada empregado (GIL, 2014).

O que nos parece notório, a partir da Teoria Behaviorista, é que as organizações buscaram (e buscam) novos mecanismos para motivar seus trabalhadores a produzir mais contribuindo assim com o aumento do lucro das empresas e que, principalmente, permaneçam por muito tempo dentro das organizações (índices altos de rotatividade representam custos de rescisão trabalhista, custos para treinar novos empregados, etc.).

Nessa linha de entendimento, um dos grandes desafios que as organizações contemporâneas enfrentam é tentar diminuir a rotatividade e isso pode estar associado a diversos fatores. Para definir rotatividade, recorremos a Milioni (2006, p.165) que a define como sendo “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal”. Para Pomi (2008), rotatividade (em inglês, *turnover*), se caracteriza pela entrada e saída dos empregados de uma empresa em determinado período de tempo em que lá esteve desempenhando suas atividades.

A rotatividade nada mais é do que um reflexo do estado anímico dos indivíduos no ambiente de trabalho e do estresse no trabalho (LI *et al.*, 2021). Para Ferreira e Freire (2001), o índice de rotatividade dos empregados pode estar relacionado com o clima organizacional da empresa, falta de liderança, baixa remuneração, falta de diretrizes claras, pequena expectativa de crescimento na carreira e desgaste com os colegas ou com os gestores. Para Fernandez (2006, p. 21) “uma empresa não é formada somente por prédio, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu sangue e cérebro”.

Os índices elevados de rotatividade na organização podem apresentar consequências negativas para a empresa. Para Brannick (2008) os custos gerados pela rotatividade são diretos e indiretos, onde os diretos podem ser citados como as despesas de anúncios, recrutamento, seleção e treinamento já os indiretos

impactam na produtividade, pois os trabalhadores efetivos podem ser sobrecarregados com mais tarefas, até que novos empregados sejam treinados. Além disso, a imagem da cultura organizacional de uma empresa que apresenta um número elevado de rotatividade pode ficar comprometida perante novos talentos que tenham interesse em fazer parte da organização.

Gerenciar os índices de rotatividade de uma organização não é uma tarefa fácil para a área de gestão de pessoas, pois além da perda de mão de obra qualificada, também há o custo de contratar outra pessoa, treiná-la, sem falar no prejuízo financeiro. Para Siqueira e Pereira (2001), a rotatividade pode causar além da perda de funcionários, também o lado financeiro, que poderia ser usado na estrutura da empresa.

Estudo recente desenvolvido por Ran *et al.*, (2020) buscou investigar a relação entre o desgaste no trabalho e os índices de rotatividade com trabalhadores da saúde de uma província da China. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a rotatividade está intimamente relacionada com o esgotamento no trabalho, remuneração baixa, pouca satisfação no trabalho, nível de educação, entre outros. Todos esses fatores contribuem com altos índices de rotatividade e influenciam de forma negativa no clima organizacional.

Clima Organizacional

Para definir o clima organizacional, Martelo, Claro e Vieira (2016), relatam que são estímulos providos pela empresa perante a percepção do trabalhador em relação ao desempenho, dinâmica organizacional e a qualidade de vida na empresa. Um dos primeiros estudos sobre clima organizacional (experimento de Hawthorne), conduzido pelo professor Elton Mayo, foi um dos grandes eventos no período de 1927 a 1933, mostrando o desempenho do indivíduo em relação à importância do grupo. Logo, Nogueira (2007) relata que:

A experiência de Hawthorne foi um estudo comparativo entre dois grupos de uma fábrica, submetidos a condições diferentes, que demonstrou que profissionais tratados com informalidade e respeito apresentam desempenho superior ao daqueles que recebem tratamento formal e rígido e isso determina um incremento no padrão de produtividade das empresas. (NOGUEIRA, 2007, p. 133).

Maximiano (2011) aponta as conclusões do experimento de Hawthorne, pelo professor Elton Mayo, em quatro categorias, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Conclusões do estudo de Elton Mayo.

CATEGORIAS	RESULTADOS
Efeito Hawthorne	O bom relacionamento entre os trabalhadores e a gerência influencia diretamente no desempenho. A falta desse relacionamento e

	proximidade também é um fator que afeta o desempenho dos mesmos. Esse experimento ficou conhecido como efeito Hawthorne.
Lealdade ao grupo	Nas organizações se formam grupos por afinidade e interesses, esses se tornam tão leais que podem definir o quanto devem produzir, de acordo com seus interesses. Nem sempre o efeito Hawthorne surge efeito.
Esforço coletivo	A gerência deve ter um olhar sobre os trabalhadores, de tal forma que analise cada indivíduo e suas delicadezas, pois o sistema social acaba influenciando nas suas emoções. A gerência precisa fortalecer as relações em grupo, para diminuir o isolamento individual dos trabalhadores e se concentrar na cooperação dos mesmos.
Conceito de autoridade	A gerência faz parte da relação entre os trabalhadores e a chefia administrativa. Para que a autoridade da gerência se sobressaia, é preciso haver uma relação de cooperação entre eles, e não de coerção e autoritarismo.

Fonte: Maximiano (2011, p. 214).

Segundo Luz (2005, p. 52), “Clima organizacional é o reflexo do estado anímico ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Em outras palavras, se os funcionários estão satisfeitos e motivados, a empresa oferece todo o necessário para sentirem-se bem, pois são eles que fazem a empresa funcionar.

O clima organizacional de uma empresa incide também na longevidade do negócio. Ely (2008) explica que quando o clima organizacional de uma empresa não é favorável podem ocorrer conflitos entre os empregados e os gestores, o que pode gerar insatisfação na empresa. Em decorrência disso, percebe-se a falta de transparência e de motivação, o que pode gerar discórdia, rivalidades, desinteresse pela execução de tarefas e, até mesmo, contribuir com a rotatividade, que pode impactar nos custos e na produtividade e por consequência nos resultados organizacionais.

Em qualquer área de trabalho, se criam expectativas, pode ser por uma boa remuneração, uma promoção ou por uma possibilidade de desenvolvimento na organização. Para Maximiano (2009), existe uma tendência de que as pessoas demonstrem seus sentimentos na empresa a partir de suas expectativas - positivas ou negativas. Se as expectativas não são alcançadas geram frustrações que quando mal administradas podem refletir no desempenho individual, que por sua vez pode vir a comprometer os resultados coletivos.

Segundo Luz (2005, p. 32), “Clima organizacional não é uma coisa que se possa tocar, mas sim algo abstrato”. Há alguns sinais e características que são possíveis de se observar em relação ao que os empregados demonstram, a isso se chama de indicadores do clima organizacional os quais podem ser vistos no Quadro 2.

Quadro 2: Indicadores de clima organizacional

INDICADORES	EFEITOS
Turnover	A rotatividade dos empregados na empresa, quando é muito alta, pode estar relacionada com a insatisfação e uma má gestão.
Absenteísmo	A frequente falta dos empregados.
Avaliação de desempenho	Pouca produtividade dos empregados pode estar relacionada com problemas pessoais ou com a insatisfação com a empresa.
Greves	Está relacionado com descontentamento por parte dos empregados em relação à empresa.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	É a intensidade dos conflitos gerados, que pode definir se o clima é tranquilo ou mais tenso.
Desperdícios de material	É a forma dos empregados descontarem sua insatisfação com a empresa.

Fonte: Luz (2005, p.32).

Todos os indicadores listados no Quadro 2 são considerados de extrema importância para o desenvolvimento das organizações, porém os indicadores de “turnover” e “absenteísmo” merecem destaque. O percentual de absenteísmo é um importante indicador para a área de gestão com pessoas. A falta dos empregados ao trabalho, além de prejudicar o andamento das atividades pode contribuir para desmotivar aqueles trabalhadores que não costumam faltar ao trabalho e isso pode contaminar o clima de toda a organização e aumentar os indicadores de turnover. A rotatividade elevada pode sinalizar que os empregados não estão satisfeitos e motivados com a carreira na organização (FELTRIN, 2020).

Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que auxilia as organizações a identificarem o status do relacionamento com os seus empregados. Moreira (2012) relata a necessidade de conhecer melhor as pessoas que fazem parte da organização, pois o modo como elas agem, se posicionam e

expressam seus sentimentos, são alguns elementos que formam o clima organizacional. Desta forma, alguns modelos são aplicados nas empresas para analisar o clima organizacional, tais como o modelo de Litwin e Stringer, o modelo de Kolb e o modelo de Sbragia.

Litwin e Stringer (1968) sugerem um modelo que prevê alguns fatores que demonstram características transversais do ambiente de trabalho, estilo de liderança e o comportamento dos empregados no ambiente que estão inseridos.

Kolb (1986) acrescenta novos fatores como: conformismo, clareza organizacional, calor, apoio e liderança, além dos que já haviam no modelo de Litwin e Stringer (1968). Seu modelo traz a ideia que os gestores podem moldar o clima organizacional da empresa através de estratégias que incluem valorizar seus funcionários, políticas da empresa e estruturas.

Sbragia (1983) apresenta um modelo com elementos que avaliam os fatores internos das organizações, e o quanto seus empregados estão comprometidos e se sentem parte da organização, aproximação das metas individuais e coletivas, a interferência produtividade, a liberdade para a tomada de decisões e o quanto suas ideias são aceitas pelos gestores. O Quadro 3 apresenta um comparativo entre os principais elementos dos três modelos propostos.

Quadro 3: Comparativo entre os três modelos propostos

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA
Estrutura/regras	X	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração e justiça)	X	X	X
Relacionamento/cooperação	X	X	X
Conflito	X	X	X
Identidade/orgulho	X	X	X
Liderança/suporte	-	X	-
Clareza organizacional	-	X	X
Participação/iniciativa	-	-	X
Prestígio/tolerância	-	-	X
Oportunidade de crescimento	-	-	X

Comunicação	-	-	X
Cultura organizacional	-	-	-
Estabilidade no emprego	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Percebe-se, a partir da análise do Quadro 3, que o modelo proposto por Sbragia (1983) é aquele que apresenta a maior quantidade de indicadores/fatores para analisar o clima organizacional, porém torna-se mais complexa a análise desses indicadores/fatores propostos pelo autor. A análise do clima organizacional é um mecanismo que tem como objetivo nortear e mapear os principais indicadores da organização a serem monitorados. Para Cunha *et al.*, (2014, p. 3), “a análise do clima organizacional é um fator estratégico para a organização, pois identifica os fatores positivos e negativos que afetam o comportamento das pessoas no meio organizacional”.

Para Moreira (2012, p. 109), “a melhor forma de avaliar o índice de satisfação dos empregados em relação à empresa em que trabalham é através da realização da chamada pesquisa de clima organizacional”. Essa pesquisa tem como objetivo obter dados concretos que possam ser analisados, de forma que consiga trazer melhorias quando necessário e manter o está dando certo.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que os gestores usam para identificar os aspectos a serem melhorados, assim como os pontos positivos a serem mantidos, e serve como meio de comunicação entre os gestores e os empregados a fim de tornar o ambiente organizacional mais agradável e produtivo (CUNHA *et al.*, 2014).

Nesse sentido, Moreira (2012) afirma que os pontos internos a serem avaliados em uma pesquisa de clima organizacional são aqueles que ajudam a manter o clima mais saudável, como políticas da empresa, identificação dos empregados com a empresa, integração e cooperação entre eles além da imagem que a empresa passa. Ainda para Moreira (2012), a pesquisa de clima organizacional possui como objetivo promover ações e melhorias organizacionais, diminuir a rotatividade, promover um ambiente seguro, melhorar a comunicação, identificar necessidades de treinamentos, aumentar a satisfação e otimizar as ações. Vale ressaltar que todas essas ações devem ser tomadas em comum acordo, tanto por parte dos trabalhadores e da gerência, para que haja confiança de ambas as partes.

É importante destacar que as organizações que investem tempo e recursos para ter um clima positivo em seu ambiente de trabalho possuem maior possibilidade de engajar os seus empregados, contribuindo dessa forma para manter os seus talentos e diminuir os índices de rotatividade (SOUZA, 2014).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como objetivo investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias do

município de Rolante, região do Paranhana, no estado do Rio Grande do Sul. Formada por 6 municípios, a região possuía, em 2020, conforme estimativa populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), 208.892 habitantes. O município de Parobé continua sendo o mais populoso, com 58.858 habitantes, seguido por Taquara (57.584), Igrejinha (37.740), Três Coroas (28.581), Rolante (21.453) e Riozinho (4.676).

A empresa onde foi realizada a pesquisa, de pequeno porte, comercializa esquadrias de madeira em toda a região e está no mercado há mais de 40 anos. Atualmente, a empresa conta com um quadro de 20 funcionários na área da produção. Logo, por ser uma empresa de pequeno porte, optou-se por uma única visita para coletar os dados, de forma que fosse possível conhecer a estrutura da empresa e encaminhar o questionário para todos os empregados, fato esse que ocorreu na primeira quinzena do mês junho de 2020.

Buscando possibilitar comparações acerca das percepções dos sujeitos do estudo, optou-se por aplicar, como instrumento para a coleta de dados, um questionário estruturado, contendo dezessete questões, sendo um *mix* de perguntas fechadas e abertas. O questionário, adaptado do modelo de Kolb (1986) e Sbragia (1983), contemplou as categorias: a) liderança; b) reconhecimento da empresa; c) condições físicas e materiais; d) cultura organizacional; e) trabalho em equipe; f) relacionamento com os colegas; g) conflito; g) rotatividade; h) produtividade; i) liderança; j) motivação; k) remuneração e benefícios. Optou-se por utilizar estas categorias por melhor se adaptar ao tipo de organização pesquisada.

Como alternativas de respostas, utilizou-se a escala likert de 5 pontos (busca retratar a intensidade e cada aspecto em ocorre) sendo que: “1” nunca; “2” raramente; “3” algumas vezes; “4” frequentemente e “5” sempre. O perfil dos participantes da pesquisa pode ser visualizado no Quadro 4.

De maneira que fosse possível manter o anonimato dos entrevistados, os membros que participaram da pesquisa foram identificados, na seção de análise e discussão dos dados, próximo tópico a ser abordado, pelas letras EO (empregado), acompanhados do numeral de 1 a 20.

Quadro 4: Perfil dos participantes da pesquisa

PARTICIPANTE	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO
EO'1	Masculino	Entre 25 e 30 anos	Superior incompleto	Gerente
EO'2	Masculino	Mais de 60 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
EO'3	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
EO'4	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Fundamental	Produção

EO'5	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Superior incompleto	Produção
EO'6	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio	Gerente
EO'7	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Fundamental	Produção
EO'8	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Fundamental	Produção
EO'9	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio	Produção
EO'10	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio	Produção
EO'11	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio	Produção
EO'12	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Superior incompleto	Produção
EO'13	Masculino	Entre 50 e 60 anos	Ensino Médio	Produção
EO'14	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
EO'15	Masculino	Entre 50 e 60 anos	Ensino Fundamental	Produção
EO'16	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Fundamental	Produção
EO'17	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio	Produção
EO'18	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
EO'19	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Médio	Produção
EO'20	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Fundamental	Produção

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com o objetivo de analisar a importância do clima organizacional nos índices de rotatividade da referida empresa de esquadrias, a partir do questionário enviado através do Google Forms, os participantes da pesquisa foram encorajados a refletir sobre os fatores que contribuem para a consolidação do clima organizacional (positivo ou negativo). Sobre os questionamentos (perguntas utilizadas no questionário do Google Forms), apresentam-se os mais relevantes:

I) Existe clareza e objetividade por parte da gestão para orientar os empregados sobre o trabalho?

II) Existe reconhecimento da empresa perante os trabalhos realizados pelos empregados?

III) As condições físicas, materiais e dos recursos são satisfatórios para a execução do trabalho?

IV) A empresa incentiva o trabalho em equipe?

V) O relacionamento entre os colegas de trabalho é positivo?

VI) Você considera elevado o índice de rotatividade dos empregados na empresa?

VII) Você é satisfeito com a remuneração e benefícios recebidos?

VIII) Qual é o principal motivo que lhe faz trabalhar na organização?

Após a coleta dos dados através do Google Forms, foi elaborado um quadro síntese geral contendo todas as perguntas e respostas dos participantes da pesquisa, sendo assim possível proceder com a análise dos dados. Com abordagem quantitativa (WAINER, 2017), pois pauta na medida de poucas variáveis objetivas, a análise dos dados se deu com base em estatística descritiva básica com interpretação de dados (FARIAS e LAURENCEL, 2008).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Iniciamos essa seção apresentando e discutindo os dados de turnover da empresa pesquisada nos períodos compreendidos entre os anos de 2016 a 2020, conforme pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 2: Índice de turnover da empresa pesquisada

ANO	EMPREGADO S (na produção)	SAÍDAS	ENTRADAS	ROTATIVIDADE
2016	21	7	7	33%
2017	22	7	5	27%

2018	21	8	6	33%
2019	23	8	5	28%
2020	20	9	8	42%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A partir da análise do Quadro 5 percebe-se um elevado índice de rotatividade de empregados da empresa. Em 2017 foi o ano que se teve o menor índice de rotatividade com 27%, já em 2020 foi o mais alto com 42%, isso pode estar relacionado com o momento atípico que estamos vivendo causado pela pandemia de COVID-19. Nos outros anos se manteve a média entre 33% e 28%. Para tal análise utilizou-se a seguinte fórmula: a soma entre as saídas e entradas dos empregados divididos por dois, o resultado se dividiu pelo número de empregados do ano base e multiplicou-se por cem, chegando dessa forma no resultado obtido.

A clareza e velocidade das informações internas (da empresa para o funcionário) é de extrema importância no mundo corporativo, e, a partir desse entendimento, buscamos compreender, a partir da ótica dos entrevistados, como esse item é tratado pela empresa pesquisada. O que se observa é que 45% dos participantes da pesquisa afirmam que raramente as informações são claras, 30% dos entrevistados responderam que quase sempre existe clareza nas informações, 20% disseram que não existe clareza nas informações prestadas pela liderança e 5% revelaram que sempre existe clareza nas informações. As respostas da maioria dos entrevistados demonstram que falta clareza na comunicação entre a liderança e os empregados, fato esse que destoa dos modelos de Kolb et al. (1986) e de Sbragia (1983), cujas pesquisas mostram esse fator como referência para os empregados terem direcionamento em suas tarefas.

Outro fator que pode contribuir para manter um clima positivo no ambiente de trabalho e, dessa forma, reter e motivar os talentos na organização é o reconhecimento das pessoas pelos resultados que elas entregam. Quando perguntados se a empresa pesquisada demonstrava reconhecimento pelo trabalho que era desenvolvido pelos empregados, 45% dos entrevistados afirmaram que raramente acontece esse tipo de reconhecimento, já 30% disseram que nunca são reconhecidos e outros 25% relatam que quase sempre a empresa demonstra reconhecer o trabalho desenvolvido pelos empregados.

Para Gil (2014), o reconhecimento do que representa o empregado para a organização é um fator essencial para a autoestima da pessoa. Diferente da valorização financeira, o reconhecimento dos outros e o respeito é um estímulo de motivação. Recorremos aqui à teoria de Herzberg que indica o “reconhecimento” como um fator motivacional, fato que não é levado em consideração pela empresa pesquisada (HERZBERG, 1975).

Buscamos também investigar se as condições físicas, materiais e dos recursos são satisfatórias para a execução do trabalho. Nesse quesito, 55% dos

participantes da pesquisa responderam que essas condições deixam a desejar, já 30% dizem que as condições nunca são as ideais para a execução do trabalho, 10% afirmam que quase sempre as condições são ideais e 5% demonstram estar satisfeitos, afirmando que sempre há boas condições de trabalho. Para Campos (2008), as condições oferecidas ao indivíduo devem propiciar harmonia, prazer e dignidade, também que evitem constrangimentos, contribuindo dessa forma para uma boa qualidade de vida no trabalho.

Quando perguntados se o clima organizacional no ambiente de trabalho é favorável e positivo, as respostas retrataram a falta de preocupação da organização em manter um clima harmonioso entre todos os empregados, pois 45% dos entrevistados responderam que raramente o clima é saudável e 45% disseram que nunca é favorável. Para Luz (2005, p. 52), “clima organizacional é o reflexo do estado anímico ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Nessa linha de pensamento, o clima organizacional pode ser o espelho das ações dos gestores e da realidade da empresa, refletindo diretamente na produtividade dos empregados e na retenção dos talentos.

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma das vantagens competitivas de toda organização, pois é um meio eficaz utilizado pelos gestores para tornar a empresa mais democrática e motivar mais os funcionários (ROBBINS; JUDGE, 2014). Nesse sentido, foi analisado se a indústria de esquadrias incentiva o trabalho em equipe. As respostas demonstraram novamente o desinteresse da empresa sobre esse assunto de tamanha importância, pois 65% dos entrevistados disseram que raramente ocorre incentivo para trabalhar em equipe, 20% acreditam nunca terem percebido esse apoio por parte dos gestores, 10% dos participantes da pesquisa afirmaram que quase sempre a empresa incentiva o trabalho em equipe e apenas 5% responderam que a empresa sempre incentiva o trabalho em equipe. Cada empresa reage da sua própria maneira, com suas normas, diretrizes e métodos de trabalho buscando atingir os objetivos institucionais, porém, para Marras (2011, p. 289), “é por meio da sua cultura que a empresa fixa a marca do seu perfil e orienta o comportamento daqueles que a formam”.

Procuramos também compreender como é o relacionamento entre os colegas de trabalho, um fator que diz muito sobre o clima organizacional. Sobre esse item, 5% dos participantes da pesquisa alegaram que é muito bom, 25% dos entrevistados afirmaram que o relacionamento é bom, para outros 50% o relacionamento é razoável entre eles, e 20% disseram que a convivência é ruim, ligando um alerta, pois um clima ruim entre os empregados pode causar várias consequências negativas, como falta de interesse e comprometimento. Recorremos às indicações dos modelos de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968) e Sbragia (1983), pois segundo eles o relacionamento e cooperação trazem consigo boas relações, um sentimento de ajuda mútua, confiança e camaradagem, transformando o ambiente de trabalho saudável.

Foi analisada também a percepção dos participantes da pesquisa no que se refere aos indicadores de rotatividade da empresa de esquadrias. 65% dos entrevistados afirmaram que o índice é considerado alto, 30% consideram moderado e 5% relataram que é baixo. Para Luz (2005), a rotatividade também faz

parte dos indicadores de clima organizacional, quando esse índice se apresenta muito alto pode estar relacionado com a insatisfação dos empregados, ou até mesmo um reflexo de má gestão da organização. Manter os trabalhadores satisfeitos não garante um desempenho organizacional bem-sucedido, porém uma atuação dos gestores voltada para melhorar as atitudes dos trabalhadores pode melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Buscamos também compreender como os entrevistados percebem o relacionamento com a liderança da empresa. Sobre esse questionamento, 20% dos entrevistados responderam que o relacionamento com os líderes da empresa é bom, para 55% dos empregados a relação é razoável, 20% dos participantes da pesquisa afirmam que a relação é ruim e somente 5% afirmaram que o relacionamento com a liderança é muito bom. Nessa linha de entendimento, para que seja possível construir um clima saudável, é necessário que os líderes e liderados desenvolvam uma boa conexão e um sentimento de confiança mútua. Eboli (2005) descreve que líderes precisam estar aptos e plenos a desenvolverem seus papéis auxiliando e criando uma conexão com seus liderados, fornecendo um ambiente leve e sadio para que possam estar motivados e comprometidos com suas ideias.

Até agora foram expostos, brevemente, os pensamentos dos empregados de uma empresa de esquadrias do município de Rolante, região do Paranhana/RS a respeito do clima organizacional e de que maneira ele pode influenciar no *turnover* da empresa, de forma que se tornasse possível proceder com as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fazer frente às novas demandas de um mundo globalizado e em constante transformação, as organizações contam com ativos de suma relevância para o processo produtivo: os seus empregados. São estes que podem, através de suas competências, ser o diferencial para as empresas prosperarem em um mercado extremamente competitivo. Nessa linha de entendimento, importa destacar que reter os talentos e diminuir o *turnover* passa a ser o grande desafio das organizações contemporâneas, bem como fazer a gestão adequada do clima organizacional (FELTRIN, 2020).

O clima organizacional é uma métrica da satisfação/insatisfação dos empregados no que diz respeito a aspectos da cultura organizacional e tendo o entendimento correto desse indicador pode oferecer subsídios necessários para os gestores atuarem, tanto no sentido de manter as atuais políticas de gestão de pessoas (quando o clima é favorável e positivo) quanto promover ações que buscam melhorar o clima organizacional. Um clima organizacional positivo pode contribuir para, além de reter os talentos e diminuir o *turnover*, manter os empregados motivados, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento das organizações, já um clima organizacional negativo pode gerar medo, desconfianças, desmotivação, falta de pertencimento e, por consequência, altos índices de rotatividade (LI *et al.*, 2021).

A empresa de esquadrias, onde se deu o presente estudo, apresenta um alto índice de rotatividade de seus empregados. Considerando os períodos compreendidos entre os anos de 2016 a 2020, apresentou uma média de mais de

32% de rotatividade, com destaque para o ano de 2020, com um turnover de 42% (pode estar relacionado com a pandemia). Esse fato é extremamente prejudicial para a organização (mesmo que a renovação do quadro de empregados possa por vezes ser positivo), pois terá que prospectar novos empregados e treiná-los, arcar com altos custos de verbas indenizatórias além da imagem negativa que a empresa passa para a comunidade local e regional.

Por meio do presente estudo, a partir das respostas extraídas do questionário, foi possível perceber que os indicadores de *turnover* podem ser reflexos da política atual de gestão de pessoas da empresa. Fatores como clareza de informações, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, condições de trabalho, remuneração e incentivo ao trabalho em equipe são negligenciados pela liderança da empresa e refletem a insatisfação dos empregados, comprometendo, dessa forma, o clima organizacional. Os achados da pesquisa podem contribuir com a construção de conhecimento na área da Administração de Empresas pois lançam luzes sobre tema de tamanha relevância no mundo corporativo: o clima organizacional.

Cabe ressaltar que o estudo buscou apresentar o entendimento dos empregados de uma empresa de esquadrias a respeito dos fatores que influenciam o clima organizacional. É provável que estudos semelhantes, aplicados em outros cenários, possam apresentar resultados diferentes. Ressaltam-se os benefícios de utilização da ferramenta Google Forms, também as limitações da ferramenta, pois existe a possibilidade de que, ao coletar as respostas com o uso de um questionário presencial, os resultados da pesquisa pudessem ser diferentes, porém, em um momento pandêmico como o que vivemos, foi a forma mais prudente e responsável de coletar os dados.

Referências Bibliográficas

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering cost of turnover in your organization**. Brannick Human Resource Connections, 2008.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda.; MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.

CUNHA, Paulo Roberto da. **Pesquisa de Clima Organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. IFRS - Campus Paraíso do Tocantins, 2014.

EBOLI, Marisa. O Papel das Lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista RAE**. São Paulo, v.45, n. 4, p.118-122, 2005.

ELY, Eleseu Eduardo. **Clima organizacional: o diferencial competitivo**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.Php?cod=3443&org=3>. Acesso em 18 de mar. 2020.

FARIAS, Ana Maria Lima de.; LAURENCEL, Luiz da Costa. **Estatística Descritiva**. Universidade Federal Fluminense, 2008.

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

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. A perda do conhecimento originada pelo alto turnover. **Revista Banas Qualidade: Gestão, Processo e Meio Ambiente**. v. 15, n. 171, p. 20-22, 2006.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n.13, 1975.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico - Rio Grande do Sul, 2020.

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

LI, Jianfeng; Liu, Hongping; HEIJDEN, Beatrice Van Der; GUO And Zhiwen. The Role of Filial Piety in the Relationships between Work Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 2, p. 1-14, 2021.

LITWIN, George Henry.; STRINGER, Robert Adrian. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTELO, Marcelo Ricardo.; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos.; VIEIRA, Almir Martins. Clima Organizacional no contexto de uma incubadora:

estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. **Revista FSA**, v. 13, n. 2, p.24-49, 2016.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. New York: Harper e Row, 1987.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2009.

McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**. v. 16, n.1, p. 158-179, 2010.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix Central de negócios, 2006.

MOREIRA, Elen Gongora Moreira. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. Entrevista concedida ao RH. Disponível em: www.rh.com.br?ler.php?co=3998&org=3. Acesso em: 12 ago. 2020.

RAM, Li; CHEN, Xuyu; PENG, Shuzhen; ZHENG, Feng; TAN, Xiaodong; DUAN, Ruihua. **Job Burnout and Turnover Intention Among Chinese Primary Healthcare Staff: the mediating effect of Satisfaction**. *BMJ Open*, v. 10, n. 10, p. 1-9, 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTM**, v. 4, n. 6, p. 48-57. 2001.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

WAINER, Jacques. Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. **Atualização em informática**, v. 1, n. 221-262, p. 32-33, 2007.