

## CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ESQUADRIAS DA REGIÃO DO PARANHANA/RS

Jefferson Magnus Scheffer<sup>1</sup>  
Jacques André Grings<sup>2</sup>  
06/08/2021

---

### Resumo

O artigo apresenta os resultados referentes a uma pesquisa cujo objetivo foi identificar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias da região do Paranhana/RS. Foi elaborada e aplicada um questionário com vinte colaboradores 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 ser definido como sendo o espelho da atmosfera psicológica, típica de cada organização e está relacionado à satisfação das necessidades de cada colaborador. Por sua vez, o status do clima organizacional, positivo ou negativo, poderá influenciar na rotatividade dos colaboradores e conseqüentemente nos resultados e desenvolvimento da organização. Os dados gerados evidenciaram que os indicadores elevados de *turnover* podem ser reflexos da política atual 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 colaboradores e comprometendo, dessa forma, o clima organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas; Rotatividade; Satisfação no Trabalho, Clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. E-mail: jeffscheffer17@gmail.com.

<sup>2</sup> Orientador, professor do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. E-mail: jacques.grings@rolante.ifrs.edu.br.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TURNOVER: A CASE STUDY IN A SQUARE INDUSTRY IN THE REGION OF PARANHANA/RS

### Abstract

The article presents the results of a research whose objective was to identify and analyze the influence of the organizational climate on the turnover rates of a frame industry in the region of Paranhana/RS. A survey was prepared and applied with twenty employees who work in the company's production sector. As an instrument for data collection, a structured questionnaire with closed and open questions through the Google Forms tool was used. The organizational climate can be defined as the mirror of the psychological atmosphere, typical of each organization and is related to meeting the needs of each employee. In turn, the status of the organizational climate, whether positive or negative, may influence employee turnover and, consequently, the organization's results and development. The data generated showed that the high turnover indicators may 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 shown to be neglected by the company's leadership, reflecting on the dissatisfaction of employees and thus compromising the organizational climate.

**Keywords:** People management. Turnover. Job Satisfaction. Organizational climate.

### 1 INTRODUÇÃO

Iniciamos nossas reflexões com um pequeno trecho do livro 1, “O Capital” (MARX, 2017, p. 652):

Em seu próprio desenrolar, portanto, o processo capitalista de produção reproduz a cisão entre força de trabalho e condições de trabalho. Com isso, ele reproduz e eterniza as condições de exploração do trabalhador. Ele força continuamente o trabalhador a vender sua força de trabalho para viver e capacita continuamente o capitalista a comprá-la para se enriquecer. Já não é mais o acaso que contrapõe o capitalista e o trabalhador no mercado, como comprador e vendedor. É o beco sem saída característico do próprio processo que faz com que o trabalhador tenha de retornar constantemente ao mercado como vendedor de sua força de trabalho e converte seu próprio produto no meio de compra nas mãos do primeiro. Na realidade, o trabalhador pertence ao capital ainda antes de vender-se ao capitalista. Sua

servidão econômica é a um só tempo mediada e escondida pela renovação periódica de sua venda de si mesmo, pela mudança de seus padrões individuais e pela oscilação do preço de mercado de trabalho.

É justamente nesse contexto apresentado por Marx que as organizações contemporâneas continuam a buscar novas formas de fazer gestão/produção com o objetivo de aumentar a produtividade e o lucro, sem esquecer que as pessoas ainda são parte importante em todo o processo. Nessa linha de entendimento importa refletir se, considerando a narrativa exposta, é possível falarmos de clima organizacional a partir de uma perspectiva do próprio trabalhador, desassociando o empregador, o que, *a priori*, não parece possível, pois as ferramentas e teorias administrativas foram/são concebidas com o objetivo de atender as necessidades do empregador, ou seja, o detentor do capital. Assim, nesse contexto, o trabalhador continua sendo visto apenas como um coadjuvante nessa relação.

Em contraponto, torna-se importante esclarecer aqui, que o período compreendido entre o início e meados do século XX ficou marcado no mundo corporativo pela busca da eficiência operacional (abordagem científica da Administração), tendo destaque os experimentos de Frederick Winslow Taylor (estudo dos tempos e movimentos) os quais ficaram mundialmente conhecidos e replicados em toda organização que fosse possível. Todavia, a divisão do trabalho conduzia à especialização do trabalhador (chamado à época, por Taylor, de homem boi), porém surgiram diversas críticas a esse modelo de trabalho, considerado por muitos, como desumano. Músicas produzidas na 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 os trabalhadores.

Vale lembrar que a evolução do pensamento administrativo segue a partir do ano de 1947, sendo umas das pioneiras, com a chamada “Abordagem Behaviorista”. Ora, devemos esclarecer pois essa teoria foi uma das primeiras que a sucederam e que tinham como objetivo compreender o que motivava os trabalhadores para produzirem mais, com destaque, também, para os estudos de clima organizacional.

O clima organizacional por sua vez, é um dos temas mais importantes e mais investigados quando se trata de comportamento organizacional. Um vez que, em um ambiente saudável, o trabalhador tende a se sentir motivado, o que influencia

positivamente no desempenho de suas atividades, já se o clima organizacional for desfavorável, os resultados serão negativos. Vale destacar 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 influenciar direta nos índices de rotatividade dos colaboradores. 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 colaboradores é um reflexo das políticas de gestão de pessoas das organizações. O colaborador motivado pode entregar bons resultados, pois tende a “vestir a camisa” da organização se comprometendo a lutar pelas metas e objetivos definidos. Por outro lado, quando se sente desmotivado, pode apresentar desinteresse e insatisfação levando, por vezes, ao desligamento da empresa, o que pode ser extremamente prejudicial para as organizações sob diversas perspectivas envolvendo, por exemplo, os custos de indenizações e de treinamento de novos colaboradores.

A partir da problematização discorrida, o artigo teve como objetivo investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias da região do Paranhana/RS. Nesse sentido, diante de todas essas reflexões justificamos e entendemos como necessário apresentar e analisar os dados de rotatividade da empresa no período compreendido entre os anos de 2016 a 2020. Foi escolhida essa empresa, pois o autor do presente texto é colaborador da mesma e possui conhecimento das dificuldades de relacionamento entre os gestores e demais colaboradores, bem como do clima organizacional. A indústria de esquadrias possui em seu quadro funcional vinte colaboradores e o Quadro 1 apresenta o índice de rotatividade da indústria em estudo.

**Quadro 1. Rotatividade dos funcionários**

Ano	Colaboradores	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: Elaboração própria, 2021.

A partir da análise do Quadro 1 percebe-se um elevado índice de rotatividade de colaboradores 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, a pandemia. 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 colaboradores divididos por dois, o resultado se dividiu pelo número de colaboradores do ano base e multiplicou-se por cem, chegando dessa forma no resultado obtido. É importante pontuar que o clima organizacional pode influenciar nos índices de rotatividade das organizações. O texto, além desta breve introdução, está estruturado com o referencial teórico na seção 2 e os aspectos metodológicos por sua vez, na seção 3, já na seção 4 apresenta-se a análise e discussão dos dados, e, por fim, na seção 5, as notas finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 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, começam os estudos sobre o comportamento humano dentro das organizações. Apesar de os 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 do contexto, a Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor (1960) são baseadas em dois perfis de comportamento dos trabalhadores, na primeira, a teoria fundamenta-se num sujeito com aversão ao trabalho e na segunda, admite-se um colaborador que gosta de trabalhar e assumir responsabilidades. Para Gil (2014), a Teoria X considerava em seus estudos os colaboradores que se apresentavam desmotivados e com poucas atitudes, com fraco desempenho e produtividade e por outro lado, na Teoria Y, os colaboradores eram vistos como àqueles que apresentavam interesse e participação na busca pelos objetivos coletivos e aceitavam suas responsabilidades.

Já a Teoria de Maslow, chamada de pirâmide das necessidades, considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase a integração dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais. Ainda sob o viés de Maslow (1987), foi estabelecida uma hierarquia de cinco grupos de necessidades dentre as quais se tem as necessidades fisiológicas que abrangem alimentação, abrigo e roupa; necessidades de segurança, as quais envolvem proteção contra o perigo e privação das necessidades básicas; sociais, com necessidades de relacionamento entre pessoas; estima, contemplando amor, reconhecimento e reputação; e por fim, auto realização, apontada como um desejo em atingir o potencial máximo.

Dando continuidade com as teorias comportamentais, a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais (HERZBERG, 1975) ilustrada na Figura 1, considerou dois fatores importantes sobre a motivação. Os fatores higiênicos são aqueles que dão as condições de trabalho para o colaborador, 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 (GIL, 2014) são os que realmente motivam os trabalhadores. Para Gil (2014), tais fatores são de responsabilidade da chefia para manter sua equipe motivada, mas esse engajamento pressupõe da satisfação do trabalho e os desafios que são concebidos para cada colaborador.

**Figura 1: Teoria dos dois fatores de Herzberg**



**Fonte:** Silva (2001, p.233).

Chiavenato (2009) em análise sobre os fatores higiênicos e motivacionais discorre que, quando os fatores higiênicos são bons, eles não alteram a satisfação, mas quando deixam a desejar, causam insatisfação nos funcionários. Para Herzberg os fatores motivacionais estão dentro de cada indivíduo, são eles que promovem um aumento na satisfação das tarefas realizadas, influenciando diretamente na produtividade, realização profissional bem como no desempenho funcional das tarefas (HERZBERG, 1975).

O Modelo Contingencial de Vroom demonstra para Spector (2002), que a recompensa muda as atitudes, e o esforço é o que motiva o colaborador e assim, denota que a motivação é uma forma emocional consciente. Dentro desta problemática, Chiavenato (2005) explica que a motivação só pode interferir na produção a partir de três fatores que atuam no indivíduo; I) Expectativas: desejo e força de realizar os objetivos; II) Recompensas: uma relações entre o que se produziu e o objetivo alcançado; III) Relação entre expectativas e recompensas: ter a capacidade de perceber e influenciar seu nível de produção. Para acrescentar Chiavenato (2009) decorre que os objetivos pessoais do indivíduo estão ligados de certa forma com a produtividade. Se o indivíduo necessita ter uma remuneração maior, quanto mais ele produzir (se assim for o acordo entre as partes) mais ele poderá ganhar, gerando motivação para a execução das tarefas. Mas se o indivíduo

ter como objetivo pessoal, melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho, a produção ficará em segundo plano, pois não se permitirá competir com aqueles que pretende melhorar a relação.

Já sobre a liderança, percebe-se que esse ainda é considerado como tema complexo e muito estudado pelos pesquisadores da ciência da administração. Para conceituar o tema, Motta (1997), entende que liderança é o modo do indivíduo de alterar e influenciar o outro por meio de autoridade ou poder e assim mudar seu comportamento para determinada função, agindo no psicológico de forma inconsciente no indivíduo.

Além disso, Robbins (2002) entende a liderança enquanto processo que tem influência sobre o indivíduo ou grupo para o estabelecimento de tarefas, e orientando para atingir metas estabelecidas por cada organização. Para Pressiotti (2012), o papel do líder para uma organização que possui objetivos e metas, pois é o líder que acompanha, direciona, orienta, influencia e motiva os colaboradores para que possam conseguir trabalhar em equipe e atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2002), são definidos estilos de liderança. Assim, de acordo com Ribeiro (2009), a liderança autocrática é onde o líder decide praticamente tudo sozinho, incluindo o funcionamento das tarefas, com quem irá trabalhar ou as diretrizes a serem seguidas, sem qualquer participação dos liderados. A liderança democrática é denominada por todos terem voz, as diretrizes são decididas em grupo. A liderança liberal é onde o líder menos participa, só participa quando é solicitado.

Para alguns autores a liderança contingencial seria aquele que agisse de acordo com a situação. 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 o grupo possa estar motivado e comprometido com suas ideias. Ademais, Fernandes (2005), sugere que o ato de liderar em uma organização é um privilégio muito valorizado, e cada vez mais os desafios a função dos líderes delegar e desenvolver pessoas.

Um grande desafio que as organizações enfrentam é tentar diminuir a rotatividade e isso pode estar associado a outros fatores. Para definir rotatividade, recorreremos 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 pessoal”. Para Pomi (2008), rotatividade (em inglês,

*turnover*), se caracteriza pela entrada e saída dos colaboradores 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 colaboradores 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.

Por assim, os funcionários são parte da empresa, e saber o motivo de seu desligamento é importante. Diante disso, 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”.

Conseqüentemente, os números elevados de rotatividade na organização podem apresentar conseqüências negativas. 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 colaboradores 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.

Vale lembrar que as atitudes dos gestores podem definir a saída ou a permanência dos colaboradores. Hanh (2007) descreve que o trabalho e as atitudes dos gerentes e supervisores refletem a satisfação ou a intenção de desligamento dos colaboradores. Para Maia (2007), a rotatividade passa muito pela forma de como é conduzida a participação dos líderes nas empresas. O líder deve ter um bom engajamento, ouvir seus orientados e contribuir com um feedback, uma vez que isso tudo ajuda a manter um clima organizacional saudável e pode diminuir a rotatividade.

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, baixa satisfação, nível de educação, entre outros. Todos esses fatores contribuem com altos índices de rotatividade e influenciam de forma negativa no clima organizacional.

## 2.2 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 2.

**Quadro 2. Conclusões do estudo de Elton Mayo**

<b>Categorias</b>	<b>Resultados</b>
<b>Efeito Hawthorne</b>	O bom relacionamento entre os trabalhadores e a gerencia 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.
<b>Lealdade ao grupo</b>	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.
<b>Esforço coletivo</b>	A gerencia 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 gerencia precisa fortalecer as relações em grupo, para diminuir o isolamento individual dos trabalhadores e se concentrar na cooperação dos mesmos.
<b>Conceito de autoridade</b>	A gerencia faz parte da relação entre os trabalhadores e a chefia administrativa. Para que a autoridade da gerencia 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 colaboradores e os gestores, o que pode gerar insatisfação na empresa. Em decorrência disso, surge 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.

Em qualquer área de trabalho, se cria expectativas, pode ser por uma boa remuneração, uma promoção ou por uma possibilidade de desenvolvimento na organização. Para Maximiano (2009, p. 260), as pessoas tendem a mostrar seus sentimentos na empresa a partir de suas expectativas que podem ser alcançadas ou não, sendo positivas e negativas. Quando essas expectativas não são alcançadas, causam frustrações que quando mal administradas podem ter reflexos no seu desempenho.

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 colaboradores demonstram, a isso chamamos de indicadores do clima organizacional os quais podem ser vistos no Quadro 3.

**Quadro 3. Indicadores de clima organizacional**

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

Fonte: Luz (2005, p.32).

## 2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que auxilia as organizações a identificarem o desenvolvimento de seu relacionamento com os

seus colaboradores. 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 colaboradores no ambiente que estão inseridos.

Kolb e colaboradores (1986) acrescentam 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 colaboradores 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 4 apresenta um comparativo entre os principais elementos dos três modelos propostos.

**Quadro 4. Comparativo entre os três modelos propostos**

<b>FATORES/INDICADORES</b>	<b>MODELO DE LITWIM &amp; STRINGER</b>	<b>MODELO DE KOLB</b>	<b>MODELO DE SBRAGIA</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>			
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: Elaboração própria, 2021.

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 colaboradores 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.

Moreira (2012) ainda relata que a pesquisa de clima organizacional é a forma de verificar o nível de satisfação dos trabalhadores, e assim estabelecer estratégias e ações para solucionar o problema, pois é através do levantamento de dados e informações sobre o ponto de vista dos trabalhadores, e quando ouvidos podem causar satisfação e motivação internas para uma melhor performance no desempenho de suas tarefas.

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 colaboradores a fim de tornar o ambiente organizacional mais agradável e produtivo (CUNHA *et al.*, 2014, p.3).

Nesse sentido, Moreira (2012, p.110) 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 colaboradores com a empresa, integração e cooperação entre eles além da imagem que a empresa passa. Ainda para Moreira (2012, p. 111), a pesquisa de clima organizacional busca promover ações e melhorias organizacionais, tais como 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.

O método a ser utilizado pelas organizações, tanto pela forma de como é aplicado ou pelo anonimato sugerido pelos colaboradores, na maioria das vezes é a realização da pesquisa de clima organizacional. Vieira (2015, p. 32), afirma que o questionário é a técnica mais usada para coleta de dados, pois além de ser mais aceito pelos colaboradores, também é a melhor forma de manter o anonimato. O que importa destacar é que as organizações que investem para ter um clima positivo em seu ambiente de trabalho possuem maior possibilidade de engajar os seus colaboradores, contribuindo dessa forma para manter os seus talentos e diminuir os índices de rotatividade.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O artigo teve como objetivo investigar e analisar a influência do clima organizacional nos índices de rotatividade de uma empresa de esquadrias da região do Paranhana/RS. 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 pesquisa utilizada no artigo foi exploratória. Ela possibilita uma visão geral dos fatos, procurando buscar “padrões, ideias ou hipóteses em vez de confirmar uma hipótese” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.24). No presente trabalho foi realizado um estudo de caso. Para GIL (2010, p.57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento consideráveis”. A empresa onde foi aplicada a pesquisa, de pequeno porte, comercializa aberturas de madeira na região do Paranhana/RS e está no mercado há mais de 40 anos. Atualmente, a empresa conta com um quadro de vinte colaboradores. 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 colaboradores, 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 foi enviado por meio da ferramenta *Google Forms* e o perfil dos participantes da pesquisa pode ser visualizado no Quadro 5.

**Quadro 5. Perfil dos participantes da pesquisa**

<b>Participante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Função</b>
CR'1	Masculino	Entre 25 e 30 anos	Superior incompleto	Gerente
CR'2	Masculino	Mais de 60 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
CR'3	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
CR'4	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Fundamental	Produção
CR'5	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Superior incompleto	Produção
CR'6	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio	Gerente
CR'7	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Fundamental	Produção
CR'8	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Fundamental	Produção
CR'9	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio	Produção
CR'10	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio	Produção
CR'11	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
CR'12	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Superior incompleto	Produção
CR'13	Masculino	Entre 50 e 60 anos	Ensino Médio	Produção
CR'14	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
CR'15	Masculino	Entre 50 e 60 anos	Ensino Fundamental	Produção
CR'16	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Fundamental	Produção
CR'17	Masculino	Entre 40 e 50 anos	Ensino Médio	Produção
CR'18	Masculino	Entre 30 e 40 anos	Ensino Médio incompleto	Produção
CR'19	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Médio	Produção
CR'20	Masculino	Entre 25 a 30 anos	Ensino Fundamental	Produção

Fonte: Elaboração própria, 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, evidenciam os de maior relevo:

- I) Existe clareza e objetividade por parte da gestão para orientar os colaboradores sobre o trabalho?
- II) Existe reconhecimento da empresa perante os trabalhos realizados pelos colaboradores?
- III) As condições físicas, materiais e dos recursos são satisfatórios para a execução do trabalho?
- IV) A empresa incentiva o trabalho em equipe?
- V) Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?
- VI) Como é o índice de rotatividade dos colaboradores na empresa?
- VII) Qual é o seu grau de satisfação com a remuneração e benefícios recebidos?
- VIII) Qual é o principal motivo que lhe faz trabalhar na organização?

A análise dos dados se deu com base na metodologia de Bardin (2002), consistindo na elaboração de quadros-síntese a partir das congneridades encontradas. Dessa forma, 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.

De maneira que fosse possível manter o anonimato, os membros que participaram da pesquisa foram identificados, na seção de análise e discussão dos dados, próxima seção abordada, pelas letras CR (colaborador), acompanhados do numeral de 1 a 20.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Começamos a análise e discussão dos dados, com intuito de Investigar os fatores que contribuem para manter um clima organizacional positivo é de extrema

importância, considerando que os índices de rotatividade na empresa em questão são elevados, haja vista que esta apresenta uma média de mais 32% nos últimos 5 anos, com destaque para o ano de 2020, com um *turnover* de 42%.

Iniciamos essa seção analisando uma temática de extrema importância no mundo corporativo que é justamente a clareza das informações prestadas pela liderança da empresa pesquisada, a partir da ótica dos entrevistados. 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 claramente que falta clareza na comunicação entre a liderança e os colaboradores, fato esse que destoa dos modelos de Kolb *et al.* (1986) e de Sbragia (1983), cujas pesquisas mostram esse fator como referência para os colaboradores terem direcionamento em suas tarefas.

Outro fator de extrema importância 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 indústria de esquadrias demonstrava reconhecimento pelo trabalho que era desenvolvido pelos colaboradores, 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 colaboradores.

Para Gil (2014), o reconhecimento do que representa o colaborador para a organização é um fator essencial para a auto estima 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.

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. Segundo Chiavenato (2004), para que se mantenham as condições ideais de trabalho, é preciso que haja um olhar para as condições psicológicas, sociais e físicas, incluindo higiene e segurança, mantendo uma qualidade de vida em um ambiente saudável. Já para Campos (2014), 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 colaboradores, 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 é o espelho das ações dos gestores e da realidade da empresa, refletindo diretamente na produtividade dos colaboradores e na retenção dos talentos.

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma das vantagens competitivas de toda organização, tanto no ambiente interno quanto externo, pois pode contribuir com o sentimento de pertencimento (favorável para o clima organizacional positivo) e tornar a empresa mais competitiva no mercado. 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, já 20% acreditam nunca terem percebido esse apoio por parte dos gestores. 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, 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 colaboradores pode causar várias

consequências negativas, como falta de interesse e comprometimento. Recorremos às indicações dos modelos de clima organizacional de Litwin & 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.

Importa destacar que mais de 55% dos entrevistados afirmou que existem, constantemente, conflitos entre os colegas de trabalho. Nesse sentido, Luz (2005) entende que conflitos interpessoais e conflitos interdepartamentais fazem parte dos indicadores de clima organizacional e que a intensidade desses conflitos vão determinar a gravidade da situação podendo ser mais ou menos difíceis de serem administrados, exigindo dessa maneira a intervenção dos gestores.

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, já 30% consideram moderado. 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 colaboradores, ou até mesmo um reflexo de má gestão da organização. Hahn (2007) descreve que o trabalho e as atitudes dos gerentes e supervisores refletem a satisfação/insatisfação e a intenção de permanência/desligamento dos colaboradores. Ademais, gerentes mal preparados colaboram para o surgimento e consolidação dos problemas de relacionamento, produção e qualidade.

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 boa, já para 55% dos colaboradores a relação é razoável, e outros 20% afirmam que a relação é ruim. 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.

## 5 NOTAS FINAIS

O mundo corporativo muda e a mudança ocorre em uma velocidade nunca antes vista. Para fazer frente às novas demandas de um mundo globalizado e em constante transformação, as organizações contam com o ativo mais importante, os seus colaboradores. São eles 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.

O clima organizacional é uma métrica da satisfação/insatisfação dos colaboradores 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 colaboradores 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.

A empresa de esquadrias, onde se deu o presente estudo, apresenta um alto índice de rotatividade de seus colaboradores. Considerando os períodos compreendidos entre os anos de 2016 a 2020, apresentou uma média de mais de 32% de rotatividade de seus colaboradores, 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 funcionários possa por vezes ser positivo), pois terá que prospectar novos colaboradores e treiná-los, arcar com altos custos de verbas indenizatórias além da imagem negativa que a empresa passa para a comunidade local e regional.

Esses indicadores de *turnover* podem ser reflexos da política atual de gestão de pessoas da empresa, possível de entender a partir das falas dos participantes do

presente estudo. 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 colaboradores, comprometendo, dessa forma, o clima organizacional.

Cabe informar que o texto não possui como objetivo apresentar verdades cabais a respeito do tema, mas sim, buscar o entendimento dos colaboradores de uma empresa de esquadrias a respeito dos fatores que influenciam o clima organizacional. É possível 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 à forma mais prudente e responsável de coletar os dados.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, Patrícia Lira; MELO, José Airton Mendonça de. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. In: **Universitas Gestão e TI**. Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./dez., 2016.

BRANNICK, J. Decreasing the staggering cost of turnover in your organization. Brannick Human Resource Connections. Disponível em: Acesso em 4 set. 2008.

CAMPOS, C. V. A; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, mar/abr. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Cunha, (2014). **Pesquisa de Clima Organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Campus Paraíso do Tocantins. Recuperado em 15 de março de 2018** de [http://www.ifto.edu.br/ifto\\_cms/docs/arquivos/130520151538AnalisedaPesquisadeClimaOrganizacionallFTO21.pdf](http://www.ifto.edu.br/ifto_cms/docs/arquivos/130520151538AnalisedaPesquisadeClimaOrganizacionallFTO21.pdf).

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, set. 2005.

ELY, E. E. **Clima organizacional:** o diferencial competitivo. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.Php?cod=3443&org=3>. Acesso em 18 de mar. 2008.

FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. **Liderança paralelo entre passado, presente e futuro:** o líder do amanhã. MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005. 50p.

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

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração contemporânea. Brasília**. v. 5, n. 2, maio/ago, 2001.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

HAHN, M. **Consequências do compromisso organizacional**. [s. l.: s. n.], 2007. Disponível em: Acesso em: 20 jan. 2009.

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

KOLB, D. A 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*, 2021.

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

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

MAIA, C. **Supervisão em call center: caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARRAS, Jean Pierre (2011). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** (14ª ed.). São Paulo, SP: Saraiva.

MARTELO, CLARO e VIEIRA, A.M. 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.

MARX, KARL. **O Capital: crítica da economia política**. Livro I. São Paulo: Boitempo, 2017.

MASLOW, A. H. (1987). **Motivation and personality**. New York: Harper e Row.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 214.

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

MCGREGOR, D. **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, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix Central de negócios, 2006.

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

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. p. 376.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. Entrevista concedida ao RH. Disponível em: [www.rh.com.br?ler.php?co=3998&org=3](http://www.rh.com.br?ler.php?co=3998&org=3). Acesso em: 12 ago. 2013.

PRESSOTI, P. O papel do líder na organização. **Revista RH**, 2012. Disponível em: [www.com.br/portal/lideranca/artigo/7964/O- papel-do lider-na-orgnizacao](http://www.com.br/portal/lideranca/artigo/7964/O-papel-do-lider-na-orgnizacao). Acesso em: 9 jul. 2016. .

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*, 2020.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2.ed.ver.E atualizado - São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTM**, v. 4, n. 6, p. 48-57. 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 452p.

Vieira, Maria da Solidade Oliveira Cesario (2015). **Clima organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Campus de Currais Novos**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Natal, RN. Recuperado em 14 fevereiro, 2018, de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20363>.