

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**KELY VANUSA EGER FOLCHINI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E RETENÇÃO  
DE TALENTOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

**CARAZINHO**

**2017**

**KELY VANUSA EGER FOLCHINI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E RETENÇÃO  
DE TALENTOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientadora: Prof. Jocelina dos Santos de Almeida.

CARAZINHO

2017

**KELY VANUSA EGER FOLCHINI**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO E RETENÇÃO  
DE TALENTOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de novembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Jocelina dos Santos de Almeida  
UPF- Orientadora

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad  
UPF

CARAZINHO

2017

A Deus por ter me dado saúde e força para  
superar as dificuldades.  
Ao meu esposo, família e amigos, companheiros  
de todas as horas, pelo incentivo e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser a base de tudo e me abençoar durante toda a trajetória do Curso de Administração.

À Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho.

A toda minha família, da qual provém minha maior motivação, principalmente, a minha mãe, Loracy Eger, exemplo de força e superação; meu esposo Telmar Folchini por todo seu amor, carinho e cuidado; meus irmãos Carine Eger de Mello e Clayton Eger pela amizade e companheirismo de sempre e por me proporcionarem sentir um amor incondicional, o amor de tia.

À família do meu esposo, que é minha família também, pelo incentivo, amor e acolhimento, em especial a minha sogra Solange Folchini que tenho como uma segunda mãe.

À minha orientadora, Prof. Jocelina dos Santos de Almeida, pela disposição, paciência e dedicação em me orientar.

Aos colegas de curso, amigos dos quais levarei lembranças e grande carinho para o resto da vida.

Enfim... Meu profundo agradecimento a todos que contribuíram direta e indiretamente para minha formação.

## RESUMO

FOLCHINI, Kely Vanusa Eger. **A influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos em uma concessionária de implementos agrícolas.** Carazinho, 2017. 73f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho tem como tema a Influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos em uma Concessionária de Implementos Agrícolas, e suas implicações no nível de satisfação de seus colaboradores. Já os objetivos específicos foram identificar os principais fatores que a equipe valoriza no clima organizacional da empresa, proporcionando-lhes satisfação no trabalho, identificar quais os fatores que foram determinantes para não assegurar a permanência de talentos na organização e apresentar um plano de melhorias para que a empresa possa reter talentos profissionais. O clima organizacional representa a percepção que os trabalhadores têm sobre as diversas ações da organização. A obtenção dos dados ocorreu mediante aplicação de questionário e pesquisa documental. Foram analisados na primeira pesquisa os fatores: Apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Na segunda pesquisa, foram analisados os fatores determinantes na retenção de talentos. Os resultados apontam a predominância na satisfação dos trabalhadores com o clima organizacional da empresa. Dos cinco fatores avaliados, quatro tiveram avaliação positiva, com exceção, o fator controle/pressão, o qual também aparece como um dos fatores determinantes para a não permanência de talentos na empresa. Alguns fatores que contribuíram para o resultado positivo dos outros quatro quesitos na pesquisa de clima foram o respeito que o chefe possui pelos funcionários, a satisfação na realização de suas tarefas, o ambiente físico de trabalho e a integração e relação de amizade existente entre os colegas. Como aspecto negativo, destaca-se o controle exagerado que a empresa exerce sobre processos e sobre os funcionários. Conclui-se que a empresa possui um clima organizacional agradável, tornando-se um lugar bom para trabalhar, todavia, precisam ser definidas e colocadas em prática ações coletivas para que seja possível tornar esse clima ainda mais agradável, para assim motivar, valorizar e reter seus talentos.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Retenção de talentos. Satisfação de pessoas.

## ABSTRACT

FOLCHINI, KelyVanusa Eger. **The influence of the organizational climate on the satisfaction and retention of talent in a concessionaire of agricultural implements.** Carazinho, 2017. 73p. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

The present work has as its theme the influence of the organizational climate on the satisfaction and retention of talents in a Concessionaire of Agricultural Implements, and its implications on the satisfaction level of its collaborators. On the other hand, the specific objectives were to identify the main factors that the team values in the organizational climate of the company, providing them with job satisfaction, identifying the factors that were determinant in order not to assure the presence of talent in the organization and to present an improvement plan so that the company can retain professional talent. The organizational climate represents the perception that the workers have about the diverse actions of the organization. The data were obtained through questionnaire and documentary research. The following factors were analyzed in the first research: support of leadership and organization, reward, physical comfort, control / pressure and cohesion among colleagues. In the second research, the determinants of retention of talent were analyzed. The results indicate the predominance of workers satisfaction with the organizational climate of the company. Of the five factors evaluated, four had a positive evaluation, with the exception of the control/pressure factor, which also appears as one of the determining factors for the non-permanence of talents in the company. Some factors that contributed to the positive result of the other four questions in climate research were the employee's respect for the boss, satisfaction in performing his tasks, the physical work environment and the integration and friendship relationship existing among his colleagues. As a negative aspect stands out the exaggerated control that the company exercises over processes and over employees. It is concluded that the company has a pleasant organizational climate, making it a good place to work, however, collective actions need to be defined and put into practice so that it is possible to make this climate even more pleasant, in order to motivate, value and retain your talents.

**Keywords:** Organizational climate. Retaining talent. Satisfaction of people.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 -Escala de clima organizacional (ECO) .....	28
QUADRO 2 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Escala de clima organizacional) .....	30
QUADRO 3 - Fatores determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa.....	35
FIGURA 1- Hierarquia das necessidades de Maslow.....	37
QUADRO 4 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Escala de clima organizacional) .....	47
QUADRO 5 - Fatores determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Gênero .....	43
GRÁFICO 2 - Idade .....	44
GRÁFICO 3 - Tempo que trabalha na empresa .....	44
GRÁFICO 4 - Escolaridade.....	45
GRÁFICO 5 - Cargo que ocupa na empresa .....	46
GRÁFICO 6 - Gênero ex-colaboradores .....	50
GRÁFICO 7 - Idade ex-colaboradores .....	50
GRÁFICO 8 - Tempo que trabalhou na empresa.....	51
GRÁFICO 9 - Escolaridade ex-colaboradores .....	51
GRÁFICO 10 - Cargo que ocupava na empresa .....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ECO – Escala de Clima Organizacional

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS .....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	17
<b>2.2.1 Cultura Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 As Organizações e a Cultura Organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Clima Organizacional .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.4 Diagnóstico de Clima Organizacional .....</b>	<b>26</b>
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS .....	30
<b>2.3.1 Diagnóstico para Retenção de Talentos .....</b>	<b>34</b>
2.4 SATISFAÇÃO DE PESSOAS .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	39
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	40
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	40
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	41
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	43
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	43
4.3 RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	46
<b>4.3.1 Apoio da Chefia e da Organização .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.2 Recompensa .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.3 Conforto Físico .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.4 Controle/Pressão .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.5 Coesão entre os Colegas .....</b>	<b>49</b>
4.4 PESQUISA DE RETENÇÃO DE TALENTOS .....	49
<b>4.4.1 Perfil dos Respondentes .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.2 Resultado da pesquisa para avaliar porque a empresa perde talentos .....</b>	<b>53</b>

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	54
4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>72</b>

## **1INTRODUÇÃO**

As pessoas constituem um dos principais ativos de uma organização. A ênfase na motivação humana é hoje uma das mais valiosas possibilidades para o alcance da excelência no âmbito empresarial. Outrora, as empresas não davam muita importância para a questão motivacional de seus colaboradores, pois não tinham uma visão ampla do quão é importante que o trabalhador sinta-se parte da organização, e não seja somente visto como um instrumento de trabalho, uma máquina como acontecia antes da Revolução Industrial. Hoje, no atual cenário, dadas as profundas transformações do mercado de trabalho, e como os empresários buscam cada vez mais por inovação, produtividade e conseqüentemente por lucratividade, o fator humano tem se tornado ponto chave para as melhorias nas organizações, diante da concorrência do mercado.

Algumas variáveis de macroambiente possuem impacto significativo sobre o setor de máquinas e implementos agrícolas, as principais, a saber, as variáveis econômicas e políticas.

Variável econômica – Com o aumento da crise financeira que o país enfrenta, cada vez mais está sendo injetado menos dinheiro na economia, e isso afeta todos os setores, até mesmo o setor do Agronegócio, que também vem passando por dificuldades.

Variável política – Com todas estas dificuldades que a economia vem enfrentando, automaticamente o governo tem feito cortes de investimentos e subsídios para a agricultura, o que acaba prejudicando ainda mais a economia brasileira e fazendo com que os produtores se retraiam para investir em equipamentos, com receio de que a crise não lhes dê condições de honrar com seus compromissos financeiros.

Outras variáveis que possuem impactos significativos sobre o setor de máquinas e implementos agrícolas, são as de microambiente, as quais se destacam no mercado consumidor e na concorrência.

Mercado consumidor – O consumidor tem-se tornado cada vez mais exigente, principalmente, quando se fala de produtos que possuem um alto valor agregado, como é o caso dos maquinários agrícolas, pois visam muito à qualidade e às características desses produtos, observando se o produto vai realmente atender a todas as suas necessidades e expectativas, pois são desses investimentos que irão depender todo o seu desempenho produtivo, que começa desde o plantio e vai até o momento da colheita.

Concorrência – O mercado concorrencial é determinado por inúmeros fatores, pois existem diversas marcas que oferecem desempenho e qualidade em seus produtos. Há quem diga que o que faz a concorrência não são somente o preço e a qualidade desses produtos, muitos clientes estão atrelados a uma determinada marca como algo hereditário, que vai passando de geração em geração nas famílias. Se o avô era cliente de uma determinada marca, seu filho também será, e também seu neto, e assim essa fidelidade vai sendo passada por gerações. Outro grande diferencial que uma marca pode oferecer e superar seus concorrentes são ofertando um bom serviço de assistência técnica, os chamados serviços de pós-vendas, em que o concessionário disponibiliza profissionais especializados no assunto para prestar o suporte que este cliente possa necessitar no futuro.

Com todos esses e muitos outros fatores que existem e que podem influenciar no mercado, certamente, uma empresa bem equipada, com pessoas motivadas e comprometidas com os resultados organizacionais fará com que a empresa alcance um diferencial em meio aos seus concorrentes.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A pesquisa de clima Organizacional mostra informações que servem para melhorar o ambiente de trabalho dentro das organizações, avaliando assim o relacionamento da equipe, a postura dos integrantes e a relação entre a chefia. A empresa estudada atua há treze anos no setor do Agronegócio, como uma Concessionária de Implementos Agrícolas e prestadora de serviços de pós-vendas. Está situada na cidade de Carazinho e atende toda a região. É concessionária de uma marca bem conceituada em nível de Brasil, que está presente nos cinco continentes, exportando para mais de trinta e cinco países. Possui 19 funcionários, distribuídos nos setores de vendas, administrativo, seção de peças, oficina, laboratório, serviços de pós-vendas e gerência.

Observa-se que a empresa estudada não possui um sistema adequado de gerenciamento de pessoas, constata-se que a maioria de seus trabalhadores apresenta algum tipo de insatisfação. As insatisfações são com ambiente geral de trabalho, com predominância nas reclamações de insatisfação no relacionamento com a chefia. Porém um diferencial positivo que a empresa apresenta é uma boa remuneração salarial, em relação ao que o mercado vem oferecendo, mas infelizmente isso não tem sido fator determinante para a retenção de seus colaboradores.

Como as pessoas constituem um dos principais ativos de uma organização, as empresas devem estar atentas e conscientes em relação às necessidades de seus funcionários, entendendo que o que eles buscam não está somente relacionado ao benefício salarial que ela oferece, e sim, numa satisfação profissional e interpessoal, que um clima saudável no ambiente de trabalho pode proporcionar. Atentos a essas necessidades, depara-se com a seguinte questão: Como o clima organizacional influencia na satisfação e retenção dos profissionais na organização?

Um dos principais fatores motivacionais do indivíduo na organização é o ambiente de trabalho, local onde ele passa grande parte do seu dia. É no trabalho que os indivíduos desenvolvem relações com os colegas e se envolvem emocionalmente de acordo com o ambiente, o que acaba por proporcionando qualidade de vida. Para que esses se sintam motivados e comprometidos, é necessário criar um ambiente positivo e acolhedor, que torne a rotina mais agradável e menos estressante. Os trabalhadores devem sentir que possuem valor para a empresa e serem tratados de forma equitativa, independentemente do cargo que ocupam, da sua idade ou do seu grau de instrução.

No entendimento de Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e essas organizações, por sua vez, dependem das pessoas para funcionar e alcançar sucesso. Do outro lado, para o trabalhador crescer na vida e ser bem sucedido significa obter sucesso profissional, o que inclui alcançar objetivos profissionais dentro das organizações. As organizações jamais existiriam se as pessoas não lhes dessem vida, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, ambas as partes dependem uma da outra para alcançar seus objetivos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos, em uma concessionária do segmento de vendas de implementos agrícolas e prestação de serviços.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- \* Identificar os principais fatores que a equipe valoriza no clima organizacional da empresa, proporcionando-lhe satisfação no trabalho;
- \* Identificar quais os fatores que foram determinantes para não assegurar a permanência de talentos na organização;
- \* Apresentar plano de melhorias para que a empresa possa reter talentos profissionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

A competitividade no agronegócio tem sido objeto de diversos estudos e análises ao longo dos últimos anos. Um dos fatores principais deve-se ao fato de que as organizações começaram a perceber a necessidade de integrar seus processos internos para garantir melhor nível de serviço e qualidade ao cliente, podendo assim se manter competitivas perante uma demanda cada vez mais exigente.

Dentre os setores que englobam o conjunto de fornecedores de insumos e bens de capital para os produtores rurais da economia gaúcha e brasileira, a montante dessa cadeia do agronegócio, e que vem se mostrando altamente perceptivo a essas mudanças competitivas, principalmente, voltadas aos setores de produção e logística, é o setor de máquinas e implementos agrícolas. Convém mencionar que esse se destacou no Brasil, a partir da Segunda Guerra Mundial, com crescimento surpreendente até meados da década de 1970. Desse período até a metade da década de 1980, o setor entrou numa forte crise, declinando drasticamente e levando à falência muitas empresas nacionais. Na década de 1990, em virtude da política econômica implantada pelo governo Collor, este foi um dos segmentos industriais mais afetados. A adoção de juros de mercado para o financiamento da produção agrícola e as frustrações ocorridas nesta década, causadas, sobretudo, pela forte concorrência externa, somada a problemas estruturais como o difícil escoamento da produção, levou o setor de máquinas e implementos agrícolas a uma situação bastante desfavorável. Porém, aos poucos, o setor, a partir do final da década de 1990 e com mais intensidade na década atual, em razão das boas safras e melhores preços dos principais produtos agrícolas, a produção aumentou e a competitividade reapareceu. (PASCOAL; PEDROZO, 2005)

Hoje, o agronegócio brasileiro é responsável por 22% do Produto Interno Bruto (PIB), por mais de 37% da geração de empregos no país e, em termos de exportações, o setor responde por 40% do total nacional.

Em 2004, o PIB do setor chegou a US\$ 180,2 bilhões, contra US\$ 165,5 bilhões alcançados em 2003. Entre 1998 e 2003, a taxa de crescimento do PIB agropecuário foi de 4,67% ao ano. Em 2003, as vendas externas de produtos agropecuários renderam ao Brasil US\$ 36 bilhões, com superávit de US\$ 25,8 bilhões (MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

No meio empresarial, é comum nos depararmos o termo gestão de pessoas. No entanto, conforme Stadler e Pompolini (2014), o conceito deste termo, muitas vezes, é confundido com o conceito do departamento de pessoal - o qual está contido dentro da administração de recursos humanos que, a partir da década de 1990, passou a ser definido de gestão de pessoas ou gestão de talentos. A gestão de pessoas tem se tornado de grande importância no mundo organizacional, por ser considerada uma área que agrega vantagens competitivas às organizações. Visto que as tecnologias, as informações, os produtos e os serviços podem ser copiados facilmente, as empresas precisam apostar nesta gestão de seus colaboradores para conseguir manter um diferencial perante os seus concorrentes.

Portanto, a gestão de pessoas ultrapassa o conceito de administração de recursos humanos, pois seu objetivo dentro das organizações não é somente recrutar, selecionar, remunerar e treinar. Sua função dentro das empresas está ligada às funções das pessoas no ambiente organizacional, de modo que seus interesses estejam ligados aos interesses e objetivos globais da empresa.

Segundo o portal IBC, Gestão de Pessoas é o departamento dentro da empresa responsável por administrar e gerir o capital humano, também conhecido como Departamento de Pessoal. Podemos dizer que é o coração da organização, pois todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam por essa área. É também responsável pela disseminação da cultura organizacional, tendo conhecimento de todos os processos internos, e os mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a empresa. Essa área irá apontar e resolver possíveis conflitos que possam estar impedindo o desenvolvimento das equipes, além de ser responsável por fazer a seleção de pessoas que sejam ideais para cada cargo dentro da

empresa, avaliando não só as competências básicas dos candidatos como também se os mesmos possuem perfil adequado para integrarem os times disponíveis. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza, e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.

Para Chiavenato (2005, p. 20):

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

O trabalho toma considerável tempo da vida e dos esforços das pessoas, que dependem disso para o seu sustento e sucesso profissional e pessoal. E, de acordo com Bezerra (2011), as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro da empresa onde se trabalha. As empresas por sua vez, também precisam muito das pessoas, na verdade, uma depende da outra, é uma relação mútua, na qual há benefícios recíprocos. As organizações dependem direta e irreversivelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza, as empresas jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Para Chiavenato (2005), as organizações apresentam uma incrível variedade. Elas podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto a sua propriedade. Quase tudo o que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas e passamos a maior parte de nossas vidas nelas.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Uma forma de avaliarmos a importância que uma empresa dá aos seus colaboradores é a forma como elas são definidas dentro das organizações. Vários termos são utilizados para definir estas pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Chiavenato (2005), a denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Muitas organizações classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas. Outras ainda cometem o absurdo de chamá-los de mão de obra direta ou indireta. E outras vão mais além: chamam de pessoal produtivo e improdutivo. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: que é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas.

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

No entendimento de Srour (2005), a presença de uma cultura organizacional pode ser percebida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, pois esta pode manifestar-se de várias maneiras. Uma das formas mais comuns dela se apresentar consiste no cenário interno, onde se pode perceber maior ou menor interferência das ações proporcionadas pelos fatores externos. Srour (2005, p. 374) destaca que “as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com as forças internas”.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde são iguais. Freitas (1991) utiliza o conceito de Schein (1984) para definir cultura organizacional, onde essa significa princípios que grupos organizacionais têm inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

O conceito de Milkovich e Boudreau (1998), a cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a essa um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se

pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. A cultura exerce uma forma de controle e representa a identidade da organização.

Pires e Macêdo (2006) salientam que falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos na forma de pensar, agir e tomar decisões. Os mesmos autores afirmam que a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções.

Entende-se a cultura aqui, como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações, cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. Toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização, conforme apontam Pires e Macêdo (2006). Dessa forma, a cultura caracteriza-se pela capacidade de aprendizagem, pelo compartilhamento e pelo inter-relacionamento das esferas que a compõem.

A cultura pode ser estabelecida por meio de alguns componentes. Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter as seguintes definições:

- conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa,
- conjunto de crenças e atitudes da organização em relação à importância das pessoas, à competição interna, à orientação para o mercado e produção, à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Lacombe (2003) ainda afirma que a cultura pode ser explícita ou implícita, dependendo de cada organização. A cultura explícita é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto das políticas e normas da organização. Quando explícita,

torna-se a cultura oficial, que são os valores de ideais, os quais podem coincidir (ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que as palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, o que vale é a praticada.

Maximiniano (2005) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. De maneira coercitiva, os recém-chegados são ensinados a se comportar de acordo com as normas já existentes. O contrário muitas vezes, também acontece. Os recém-chegados transmitem seus hábitos e valores aos integrantes do grupo que existia antes.

Para Schein (1985, p. 247), é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele,

cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

No entendimento de Lacombe (2003), as organizações podem ensinar sua cultura com documentos, ou com reuniões. No entanto, a forma mais utilizada de se ensinar a cultura é com práticas e decisões administrativas, isto é, a seleção cuidadosa dos candidatos; a orientação sobre a maneira correta de fazer as coisas, com normas e treinamentos. As organizações devem orientar muito bem seus funcionários para que estes possam compreender a cultura e conseguir executá-la; caso isso não aconteça, poderá haver conflitos entre a cultura explícita e implícita, trazendo um prejuízo, além de um transtorno tanto para a organização, quanto para as pessoas.

### **2.2.2 As Organizações e a Cultura Organizacional**

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Smircich (1983) compreende a organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente.

Toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é esse espaço que determina como a organização será administrada, a organização recebe influência do contexto cultural onde se insere(MORGAN, 1996).

Para Morgan (1996), as organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos da organização. É, por isso, que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornam conceitos organizacionais tão fundamentais.

No entendimento deMintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Dessa forma, percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

### **2.2.3 Clima Organizacional**

O termo clima organizacional, também conhecido como atmosfera psicológica, clima social do trabalho, ambiente de trabalho e clima psicológico, é usado para expressar o sentimento de bem estar ou mal-estar do indivíduo na organização.

Para Bezerra (2011), o clima organizacional é a percepção que cada colaborador tem sobre o seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, visto que cada pessoa enxerga e percebe as coisas de maneira diferente.

Segundo Mello (2004), clima organizacional refere-se à percepção global que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Desse modo, o estudo do clima organizacional pode oferecer diretrizes para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização num todo.

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho refere-se ao quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Além disso, a autora enfatiza que esse conceito é multidimensional, dividido em cinco aspectos: colegas, salário, promoções, trabalho e chefia.

No entendimento de Maximiniano (2007), uma relação de trabalho implica a formação de grupos que têm necessidades próprias. Assim como as organizações, os grupos precisam de manutenção para não entrar em deterioração. Os responsáveis por essa manutenção são os próprios integrantes da equipe de trabalho que devem fazer sua contribuição para atender as necessidades do grupo.

Coda (1997, p. 98) diz que “o clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. A satisfação, por sua vez, é algo que está ligada a diferentes aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas de trabalho e outras condições de trabalho.

Para Chiavenato (2005), o clima organizacional é fruto da cultura e conduta de cada empresa. Os gestores devem estar atentos para as necessidades das pessoas dentro e fora das organizações, assim conseguirão promover um ambiente de cooperação mútua em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais.

Além disso, o clima reflete o comportamento organizacional, que Robbins (2008) conceitua assim:

Um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações como propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Para o autor, o comportamento dentro das organizações possui aspectos visíveis, de fácil percepção, como as estratégias da empresa, as políticas, e outros um pouco mais difíceis de perceber que são os conflitos pessoais e interpessoais. Cabe ao indivíduo manter o equilíbrio de suas emoções dentro da empresa, porém a empresa deve oferecer profissionais capazes de auxiliar essas pessoas, quando for necessário.

Para Cooper (1997, p. 49):

Há muitas evidências de que o modo como você se sente a respeito de si mesmo e de seu trabalho e quão disposto está para empenhar-se em dialogar, valorizar os outros, compartilhar ideias e prestar colaboração informal e criativa, depende de quão eficazmente você administra a energia e a tensão.

Isso se chama inteligência emocional, requisito que já está sendo avaliado a um bom tempo no momento da contratação, como mostra Spector (2005, p. 165):

Uma característica que fica entre um traço de personalidade e uma habilidade cognitiva é a inteligência emocional. Ela pode ser definida como a capacidade que as pessoas têm de controlar e reconhecer emoções em si mesmas e nas demais. Teoricamente essa habilidade torna as pessoas mais desenvoltas socialmente, capacitando-as a perceber e controlar sua influência sobre as demais.

Para Chiavenato (2004, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Para Chiavenato (2003) o clima organizacional possui algumas dimensões:

\* Estrutura organizacional – pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se tiver liberdade.

\* Recompensas – a organização pode incentivar ou criticar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.

\* Calor e apoio – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto maior o companheirismo, melhor será o clima.

\* Responsabilidade – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal, etc.

\* Risco – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo, melhor será o clima.

\* Conflitos – a fim de evitar choque e incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões podem ser criados diferentes climas organizacionais.

Cirota (2005, apud Araújo, 2009, p.23) aponta três fatores que contribuem para um clima organizacional positivo:

\* Equidade: no sentido de compreender que os superiores de qualquer nível são justos na relação com a estrutura social, quanto melhor as respostas para essas questões, melhor será o clima organizacional;

\* Realização: pode ser entendida em estar bem na organização, ser respeitado no trabalho que executa, em estar em uma organização com responsabilidades sociais e que respeite as leis;

\* Companheirismo: existe competição entre pessoas do mesmo cargo, deixando assim o companheirismo em plano inferior. Mas deve-se buscar uma relação amistosa para que se tenha um agradável clima organizacional. O conflito pode existir, mas o que se deve eliminar é o conflito predador.

As empresas que têm um clima organizacional favorável acabam atraindo grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente motivador que lhe proporcione crescimento.

Segundo Luz (2006), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que clima bom é aquele em que o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indicam a conhecidos e familiares para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Como podemos perceber, é inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

De acordo com Chiavenato (2004), a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da empresa, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo em que canaliza os comportamentos em direção ao atendimento dos objetivos organizacionais.

Uma das ferramentas mais fortes para medir o nível de satisfação dos colaboradores é através da pesquisa de clima, questionário que geralmente é aplicado, uma ou duas vezes durante o ano, que busca identificar a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes na empresa e se esses satisfazem as pessoas ou não.

Chiavenato (2004) afirma que muitas são as variáveis que são utilizadas para medir o clima, algumas delas são: o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários. Mas de nada vale medir esses fatores sem possuir um plano de ação, que possibilite melhorias nos quesitos apontados pelos colaboradores.

Outro fator que influencia muito para um bom clima organizacional é a aplicação de uma boa avaliação de desempenho, onde o colaborador consegue perceber, de maneira clara, o que a empresa está pensando com relação ao comportamento e trabalho desenvolvidos por ele, o que a empresa espera profissionalmente desse profissional, seus aspectos positivos e o que tem a melhorar, e é uma oportunidade de desenvolver uma relação mais próxima entre os funcionários e a chefia, que pode ou não estreitar ainda mais a relação de comprometimento entre ambas as partes. Claro que isso tudo acontecerá, se for aplicada de maneira clara e adequada.

A problemática do clima organizacional se dá, na maioria das vezes, em virtude da cultura organizacional dessa empresa. Infelizmente ainda existem empresas que não abriram os olhos para essa questão. Muitas empresas são geridas por pessoas que começaram sua vida profissional como funcionários de alguma empresa e que, ao passar dos anos, vieram a se tornar empresários. Essas empresas começaram pequenas e foram crescendo gradativamente, porém a visão desses empresários com relação a gerir pessoas não acompanhou tal crescimento. Eles possuem a visão de que um bom funcionário é aquele que chega sempre antes do horário, trabalha até mais tarde (sem receber por isso), que no final do mês recebe seu salário sem reclamar, que trabalha através de ordens e gritos e que não precisa de mais nada, o que gera insatisfação e tensão aos colaboradores. Com essas atitudes, as empresas acabam perdendo grandes profissionais. Não adianta a empresa ter em sua equipe pessoas capacitadas e qualificadas, se possuir gestores parados no tempo. (BEZERRA, 2011).

Para Robbins (2005), se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, é provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade, por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas sentem-se bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significantes e proporcione a satisfação e a motivação de todos.

#### **2.2.4 Diagnóstico de Clima Organizacional**

Para avaliar o clima organizacional, o autor Siqueira (2008) apresenta o modelo de Escala de clima organizacional – ECO.

Siqueira (2008) explica que clima organizacional pode ser definido como o conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização. A ECO é uma escala

multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional:

A ECO é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores, todos semanticamente interpretáveis, denominados apoio da chefia e da organização (Fator 1 com 21 itens), recompensa (Fator 2 com 13 itens), conforto físico (Fator 3 com 13 itens), controle/pressão (Fator 4 com 9 itens) e coesão entre colegas (Fator 5 com 7 itens) (SIQUEIRA, 2008, p. 32 e 33).

As respostas dos participantes serão obtidas por meio de uma escala de 5 pontos sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente”, como demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1- Escala de clima organizacional (ECO)**

<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>totalmente</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>3</b> <b>Nem concordo</b> <b>Nem discordo</b>	<b>4</b> <b>Concordo</b>	<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>totalmente</b>
01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.				
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.				
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.				
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.				
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.				
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.				
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).				
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.				
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.				
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.				
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.				
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.				
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.				
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.				
15. O chefe valoriza a opinião do funcionário.				
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.				
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.				
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.				

19. Nesta empresa o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço de seu funcionário	
29. As recompensas que o funcionário recebe, estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade das suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	

50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Fonte: Siqueira, 2008.

O Quadro 2 apresenta a aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECO.

**Quadro 2 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Escala de clima organizacional).**

<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural, e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e	48 ao 56	

	desempenho dos empregados.		
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	

**Fonte:** Siqueira, 2008.

### 2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo o dicionário Aurélio, talento “é a qualidade das pessoas talentosas”, é uma “aptidão natural ou habilidade adquirida; grande e brilhante inteligência; agudeza de espírito, disposição natural ou qualidade superior”.

Ulrich (2007) entende talento como um produto da competência, contribuição e compromisso, visto que essa equação apresenta um multiplicativo em vez de um aditivo. Se um dos três termos estiver ausente, os outros dois não irão substituí-lo. Para o autor, ter competência é ser capaz de fazer as tarefas de hoje e de amanhã, mas isso não é o suficiente. Ele destaca, na sua definição de talento, dois conceitos adicionais: compromisso e contribuição. O colaborador está disposto e faz uma contribuição real e, assim, é visto pela organização como capaz de produzir resultados diferenciados.

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Hemarn (1993) defende que esse conceito aplica-se à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas. O mesmo autor acrescenta que as empresas necessitam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários.

Gallardo-Gallardo(2011) alerta que, na quase totalidade, os conceitos de talento trazem características que devem estar presentes no indivíduo, como desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer na organização, comprometimentos, entre outras. Ele ainda afirma que “o termo talento não é delimitado, mas simplesmente subentendido”.

Como vemos, talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo a mais, que é algo quase intangível. Comuns no sentido humano, biológico, mas especiais no sentido particular no meio profissional. Especiais não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor. (MUSSAK, 2009)

Para Geraldo (2010), o profissional de gestão de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com competência, de modo a satisfazer e reter seus colaboradores, que representam um grande valor para as empresas. Esse profissional deve investir em estratégias, assumindo novas responsabilidades pessoais pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos, promovendo o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, através do seu modo de agir e pensar.

Xavier (2006) afirma que as pessoas precisam dirigir seus esforços e talentos para o mesmo objetivo, mas sabe-se que é vital um maior desempenho dos indivíduos, e a empresa precisa contar com este apoio. O ser humano requer aprendizado contínuo para fazer parte de uma organização e esta para manter-se nos padrões de exigência do mercado.

Gramingna (2007, p. 33) descreve que, “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”. Geralmente os talentos se sentem valorizados quando são chamadas para participar de projetos desafiadores, tem suas responsabilidades ampliadas, percebem que a organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público pelas suas contribuições e têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores e líderes.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 173):

As pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos, na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva.

Para Robbins (2005), o indivíduo se compromete com a empresa onde trabalha, quando ela investe na diversidade. Ele se torna comprometido quando sente que faz parte do grupo onde está inserido. Evidências de um estudo realizado com mais de seis mil trabalhadores de grandes organizações indicaram que, em empresas cujo clima é de menor apoio à diversidade, os negros e pardos trabalham com menos desempenho do que os

funcionários brancos, mas onde o clima de diversidade era positivo, os pardos e brancos empataram no desempenho e os afro descendentes tiveram o melhor resultado.

Resultados dessa pesquisa sugerem que os indivíduos demograficamente diferentes de seus colegas apresentam uma propensão a se demitir. Mulheres não costumam trabalhar em ambientes relativamente masculinos e os homens, nos femininos. Nos grupos formados com a maioria relativamente brancos, os negros têm tendências a se desligar das organizações.

Robbins (2005, p. 54) acredita que, quanto maior o envolvimento no grupo, maior será a vontade de permanecer nele:

A maior parte das organizações contemporâneas está organizada em torno de grupos de trabalho. Quando as pessoas trabalham em grupos, os processos de comunicação são mais frequentes e intensos e as pessoas precisam colaborar umas com as outras para realizar as tarefas. No entanto, se elas sentirem que não pertencem ao grupo ou se este tiver uma baixa coesão entre os membros, as vantagens de trabalhar em grupo tendem a ficar comprometida.

Ao estudar as teorias X e Y, Macgregor apud Chiavenato (1999) destaca que na teoria Y predomina o respeito as pessoas e as suas diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa em formular objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Cada indivíduo representa uma riqueza de recursos que podem ser explorados por uma adequada administração. Nessa teoria predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas e de sua atividade laboral. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente, as de alto nível. A visão organizacional das pessoas é estruturada de modo a proporcionar condições para a autorrealização das pessoas. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e autonomia são sagradas. A contribuição é o resultado do esperado.

Para Santos (2007), “reter talentos não é fácil. Justamente por serem pessoas talentosas, elas exigem condições de trabalho especiais”. Santos ainda afirma que para reter um talento dentro de uma organização, são necessários fatores como um programa vencedor, estabilidade no emprego, realização, relacionamento de confiança com a direção, coleguismo, prêmios, reconhecimento, crescimento, aprendizagem e dinheiro. Mas, infelizmente, as pessoas não são remuneradas de acordo com o que contribuem para a empresa. O dinheiro é um fator considerado muito importante para alguns, mas não é para todos, por isso, a remuneração não pode ser considerada como o fator principal na retenção de talentos. Os talentos possuem visão, objetivos e valores. Colegas, chefes, ambiente de trabalho e

oportunidades de fazer grandes diferenças dentro das organizações, atraem tanto quanto ou mais do que o dinheiro. O entusiasmo no trabalho é uma motivação natural na produtividade e na satisfação dos talentos.

Para Dutra (2009 apud Coradini, 2009, p 19):

As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e de sua empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional.

Segundo Santos (2007), para atrair e reter seus talentos, cada empresa estabelece as características humanas que julga importante para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sua cultura interna. O processo para atrair essas pessoas nada mais é do que a busca pela adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que os profissionais oferecem. Tanto as empresas quanto as pessoas escolhem umas às outras.

Os grandes talentos acabam sendo atraídos para as empresas que oferecem as melhores condições de trabalho. Os talentos buscam muito mais do que remuneração financeira, eles buscam liberdade criativa, expressão, opções de desempenho, crescimento em um ambiente protetor, com proprietários, gerentes, técnicos, líderes e membros capazes, além da remuneração por desempenho.

Chowdhury(2003, p. 91) faz uma analogia entre a escalação de um time de futebol com a organização de uma empresa na hora de distribuir seus talentos:

O futebol é uma grande analogia à alocação de talentos. Num jogo de futebol é difícil ganhar uma partida colocando os dez jogadores (excluindo-se o goleiro) em uma posição - como ataque, intermediária ou defesa. De acordo com a estratégia do time tem-se que manter alguns jogadores em cada setor para ganhar o jogo. Um time pode deixar quatro jogadores na posição de defesa, dois na intermediária e quatro no ataque. Ou quatro jogadores na defesa, três na intermediária e três no ataque. Um bom técnico coloca em campo um time equilibrado, que tenha uma boa defesa, um bom meio campo, e um bom ataque, para ganhar o jogo. Da mesma maneira os gerentes deveriam manter talentos em cada divisão, conforme necessário.

Ainda, segundo Santos (2007), gerenciar os talentos com eficácia significa tratá-los como clientes e remunerá-los como fornecedores, mas é preciso alocar o talento certo para o cargo certo dentro da organização, é preciso permitir que os talentos se concentrem na criação e na aplicação do seu conhecimento. É necessário criar um vínculo emocional ao tocar a mente e as emoções das pessoas, estabelecerem uma cultura de confiança, desenvolver essa confiança, conversando e ouvindo uns aos outros abertamente, apresentar desafios positivos aos seus talentos para que aumentem seu nível de desempenho.

São muitos os motivos e as causas que são responsáveis pela retenção dos talentos nas empresas, por isso, é preciso um trabalho em conjunto e coordenado para que todos, tanto o funcionário quanto a empresa sejam valorizados.

### 2.3.1 Diagnóstico para Retenção de Talentos

Neste projeto, a avaliação será realizada através de um questionário elaborado pelo próprio autor do trabalho (Quadro 3), tomando como referência Vergara apud Funaro et al (2003, p.79).

Neste questionário será solicitado ao respondente, indicar cinco fatores que foram determinantes para seu afastamento (pedido de demissão) da concessionária de implementos agrícolas.

#### **Quadro 3 – Fatores determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa.**

01. Clima organizacional insatisfatório;	
02. Falta de reconhecimento e contrapartida justa;	
03. Inexistência de plano de cargos e carreira;	
04. Incongruência entre os valores pessoais e organizacionais;	
05. Carência de ações para contribuir com as necessidades individuais;	
06. Inexistência de participação em projetos desafiadores;	
07. Falta de ter suas responsabilidades ampliadas;	
08. Ausência de investimentos na sua carreira por parte da empresa;	
09. Escassez de treinamentos;	
10. Falta de oportunidade de trabalhar em equipe como coordenador ou líder;	
11. Remuneração insatisfatória;	
12. Relacionamento ineficaz com a liderança e ou colegas;	
13. Benefícios insuficientes;	
14. Pressão constante no trabalho;	
15. Excesso da jornada de trabalho;	
16. Ausência de autonomia para tomar decisões de sua alçada;	
17. Carência de programas de qualidade de vida no trabalho;	
18. Insegurança no ambiente de trabalho (interno ou externo);	
19. Infraestrutura de trabalho deixa a desejar;	
20. Equipamentos inadequados;	

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Vergara apud Funaro et al (2003, p.79) e Gramingna (2007, p.33).

## 2.4 SATISFAÇÃO DE PESSOAS

Robins (2008, p. 66) afirma que satisfação com o trabalho é definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias que ela desempenha como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras mais. Isso significa que a avaliação positiva ou negativa que o funcionário faz em relação ao seu trabalho é um somatório de diferentes elementos.

Para Vergara (2009, p. 41 e 42):

A motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa que sempre teremos a nossa frente algo a motivar-nos.

Nesse caso, motivação é uma força, algo que nos impulsiona em direção a alguma coisa, algo que está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores.

Abraham Maslow apud Vergara (2009), ainda na década de 50, desenvolveu uma teoria a respeito das necessidades humanas. Para ele, as necessidades humanas atendem em uma ordem hierárquica e a busca por tentar satisfazer tais necessidades é o que nos impulsiona e motiva a tomar alguma direção. Ele as distingue como necessidades primárias e necessidades secundárias.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança, que são as que dizem respeito à sobrevivência das pessoas como, por exemplo, fome, sede, sono, sexo. As necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, que são as que falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Teoria melhor explicada na Figura 1.

**Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: [https://www.google.com.br/search?q=piramide+de+maslow&sa=X&biw\(2015\)](https://www.google.com.br/search?q=piramide+de+maslow&sa=X&biw(2015))

Vergara (2009) ainda afirma que para Maslow, à medida que as pessoas vão satisfazendo as necessidades mais baixas da pirâmide, vão dando lugar às mais altas. Para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia motivacional a todo o momento, o que significa que se a pessoa estiver motivada em algum desses fatores hoje, não significa que pode estar amanhã. Portanto, a motivação é algo situacional.

Vecchio (2009, p. 72) acredita que as pessoas podem apresentar comportamentos iguais e, às vezes, muito diferentes:

É difícil determinar exatamente como incentivar as pessoas, porque a motivação em si é um fenômeno muito complexo. Um comportamento específico, por exemplo, pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único. Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos muito diferentes, enquanto as que expressam outros muito díspares podem exibir um comportamento muito similar.

Para ele, os motivos são dinâmicos e podem sofrer mudanças constantes. Essas mudanças aumentam, conforme a diminuição da importância de um motivo, conforme ele for satisfeito ou insatisfeito.

Vecchio (2009, p. 72) ainda afirma que “a complexidade dos processos motivacionais talvez seja igualada à complexidade e variedade de abordagens propostas para explicar a motivação”.

Segundo Garcia (1997 apud Bergamini, 2013, p 54), “a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém”. Portanto, para Bergamini (1997),

a motivação é algo pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses grupais que incentivem as pessoas a irem em busca de algo que satisfaça as suas vontades e as suas necessidades de autorrealização. Apesar das pessoas poderem ser motivadas por incentivos dos outros, a motivação está relacionada com os objetivos pessoais de cada um.

Se parar para pensar no melhor trabalho que já teve, vai tentar identificar o que o tornava tão especial, provavelmente, vai lembrar que gostava do trabalho que fazia e das pessoas com quem você trabalhava. Trabalhar com algo interessante que forneça treinamento, variedade, independência e controle satisfaz a maioria dos funcionários dentro de uma empresa.

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), a interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas de trabalho fora do ambiente laboral, estão completamente ligados com a satisfação no trabalho. Muitas vezes, salário não significa satisfação com o trabalho, para pessoas com uma condição financeira muito baixa, o salário tem sim, de fato, uma correlação muito forte com a satisfação no trabalho e com a felicidade em geral. Porém, uma vez que a pessoa alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação geralmente desaparecem.

Para Bergamini (1997), uma pessoa motivada com o trabalho, é uma pessoa que possui disposição favorável para a realização de uma tarefa. O engajamento com o trabalho acontece quando ela percebe que seus objetivos e desejos serão atendidos. Quando isso acontece, acaba gerando uma postura inovadora e a manifestação de talento das pessoas, o que se torna a essência da motivação no ambiente de trabalho.

As organizações dependem de pessoas motivadas para que possam dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. É muito importante lembrar que a motivação não é algo que possa ou deva ser imposto pelas empresas, pois ela está ligada diretamente ao colaborador, o que a organização pode fazer é tentar transformar a motivação individual de cada um em uma motivação coletiva, garantindo assim, um maior desempenho para a organização e um maior comprometimento dos colaboradores. A motivação acabou se tornando um dos maiores desafios para os gestores das empresas. Fazer com que as pessoas tornem-se decididas, confiantes e comprometidas em alcançar os objetivos propostos, estimular o suficiente para que sejam bem sucedidas através de seu trabalho na organização, não é tarefa nada fácil. Para Santos(2007),“O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas”.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Asti Vera (1979 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2008, p.1), existem vários conceitos sobre pesquisa, nos vários campos do conhecimento humano. O ponto de início da pesquisa encontra-se no problema que se deverá definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois tentar encontrar uma solução.

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 1), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Segundo Ander-Egg (1978 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 1), a pesquisa é o meio pelo qual o pesquisador utiliza para conhecer a real situação, e assim, fundamentar suas decisões durante a realização do trabalho científico. Ela pode ser definida como “um procedimento, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais”.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através deste processo que se pode avaliar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa/quantitativa. Diehl e Tatim (2004) afirmam que os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança do grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

A abordagem quantitativa permite avaliar a intensidade que as variáveis se apresentam ao sujeito participante da pesquisa (GIL, 2016).

Para Roech (2005):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

De acordo com Diehl e Tatim (2004) quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva. Descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população, o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim, são utilizadas técnicas padronizadas para coleta de dados, tais como questionário.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Gil (2008), pode-se entender como variável qualquer coisa capaz de ser classificada em duas ou mais categorias. Tem-se uma hipótese quando se afirma que variações de uma variável correspondem a variações de outra. Neste trabalho, as variáveis de estudo serão o clima organizacional e estratégias de satisfação e retenção de talentos na empresa.

O clima organizacional descreve a percepção que os colaboradores têm da organização. Segundo Mello (2004), clima organizacional refere-se à percepção global que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Desse modo, o estudo do clima organizacional pode oferecer diretrizes para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho na organização num todo.

A retenção de pessoas refere-se à permanência dos colaboradores na organização. Para Xavier (2006), a grande riqueza das empresas está nos seus talentos e, para mantê-los, é preciso aproveitar seus potenciais. A equipe precisa ser cuidada, pois ali podem estar os futuros sucessores para cargos de responsabilidades.

A satisfação de pessoas refere-se ao quanto satisfeitas profissionalmente e pessoalmente as pessoas estão dentro das organizações. Robins (2008) afirma que satisfação com o trabalho é definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. O trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias que ela

desempenha como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão.

O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras mais. Isso significa que a avaliação positiva ou negativa que o funcionário faz em relação ao seu trabalho é um somatório de diferentes elementos.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Assim Diehl e Tatim (2004) definem população e amostra: População é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. Amostra é uma parcela dessa população selecionada.

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 27), “População é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam uma característica em comum”. E, “Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A presente pesquisa será realizada com funcionários de uma Concessionária de Implementos Agrícolas, localizada na cidade de Carazinho, a qual emprega 19 pessoas, sendo essas consideradas como população, todos os funcionários estarão respondendo ao questionário, o que caracteriza a mesma como uma pesquisa censitária.

O tipo de pesquisa será qualitativa descritiva, com aplicação de questionário, com perguntas fechadas realizado com todos os componentes da empresa e amostragem não probabilística para os funcionários que se desligaram da empresa nos últimos dois anos e meio, num total de 17, serão entrevistados 14.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a amostragem não probabilística, na qual não são utilizadas formas aleatórias de seleção, podem ser feitas de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Markonielakatos (2008, p. 48):

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

A forma de coleta de dados utilizada será do tipo primário, em que se utilizará como instrumento um questionário, que será elaborado com perguntas fechadas, baseado na realidade do ambiente de trabalho dos respondentes, abordagem quantitativa.

Segundo Diehl e Tatim (2004) “As informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão”.

Segundo Roecsh (2005), questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa e requer esforço intelectual de planejamento com base nos conceitos do problema de pesquisa e do plano de pesquisa.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme Diehl e Tatim (2004), após a coleta de dados, é necessário que esses sejam analisados e interpretados para que se consiga obter os resultados. Para isso, existem instrumentos específicos de análise de dados, os quais podem ser ajustados aos diferentes tipos de pesquisa e materiais coletados.

A presente pesquisa é do tipo qualitativa/quantitativa, a qual visa à análise de conteúdo. Segundo Diehl e Tatim (2004), “Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados na forma de textos”.

Para Chiavenato (2009), este tipo de abordagem contribui para que se obtenha uma análise compreensível sobre os aspectos que afetam o desempenho das equipes no ambiente de trabalho, uma vez que o clima organizacional é capaz de prejudicar a motivação dos colaboradores para um resultado final satisfatório, tanto para a organização quanto para o próprio colaborador.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

No ano de 2005, foi fundada pelos sócios proprietários A e E, a Concessionária de implementos agrícolas. Com apenas três colaboradores na época, o primeiro ano de atuação da empresa foi marcado por uma grande seca que afetou diretamente os serviços, e a empresa passou por momentos difíceis, sendo cogitado até mesmo o seu fechamento. Diante da situação, a determinação dos colaboradores, que tinham um vasto conhecimento no ramo, e também a credibilidade que os sócios conquistaram no mercado, foram fatores fundamentais para que a empresa superasse o momento difícil e continuasse de portas abertas.

No ano de 2006, os negócios voltaram à normalidade, nessa época as principais culturas da região, soja e milho, não estavam com valores ideais para o comércio, mesmo assim a empresa conseguiu manter-se em atuação no mercado.

A empresa foi a primeira concessionária Stara do Brasil, abrangendo uma área de 13 municípios, com uma equipe comprometida, tornou-se concessionária modelo em nível de Brasil, contando com departamentos de seção de peças, oficina, laboratório e técnicos altamente qualificados.

Sua visão é: “ser referência no mercado da região de atuação, com presença efetiva promovendo soluções adequadas aos seus clientes e fornecedores, contribuindo para o aumento de produtividade, disponibilizando produtos e serviços com tecnologia e inovação”.

Sua missão é: “atender e disponibilizar, com qualidade e inovação, ao mercado de máquinas agrícolas, produtos e serviços competitivos, com excelência e comprometimento no desenvolvimento sustentável”.

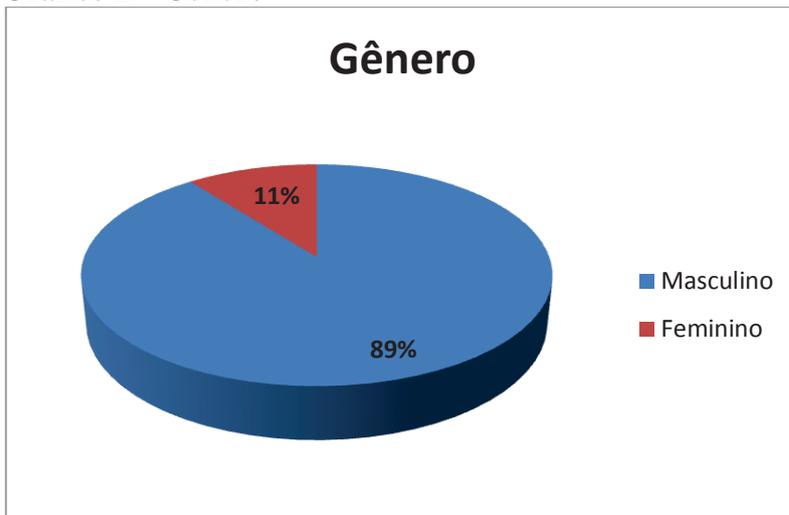
Seus valores são: “valorização e respeito às pessoas, às instituições, à sociedade e ao meio ambiente. Ética, comprometimento e excelência nos processos, buscando crescimento pessoal e profissional, satisfazendo colaboradores, clientes e fornecedores”.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

A maioria da equipe é do sexo masculino, com idade entre 19 e 58 anos, com grau de escolaridade que variam entre ensino fundamental e ensino superior, os quais estão distribuídos nos cargos de gerente, auxiliares administrativos de vendas e de limpeza, consultores de vendas, mecânicos, técnicos de laboratório, técnicos agrícolas e motoristas.

O Gráfico 1 apresenta o gênero da amostra.

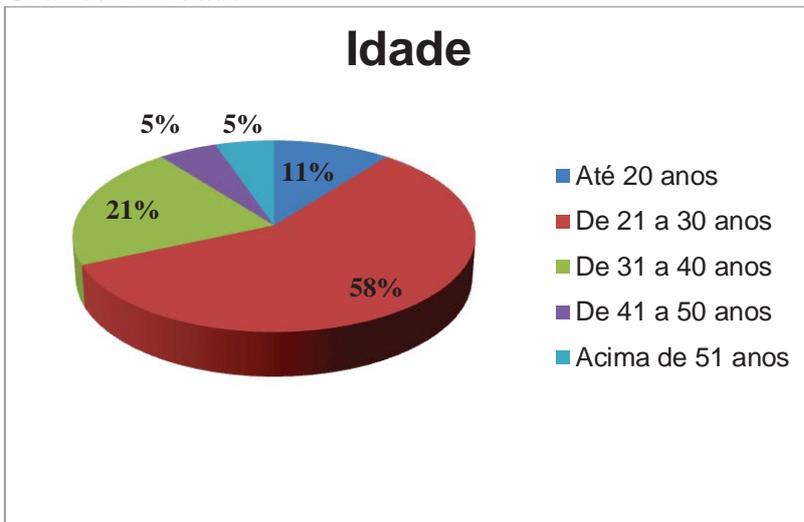
**Gráfico 1 – Gênero**



**Fonte:** Pesquisa de campo 2017

Conforme dados apresentados no Gráfico 1, o número de homens é superior ao número de mulheres, cuja diferença é de 78%. Tendo, portanto, um total de 89% de funcionários do sexo masculino e 11% do sexo feminino, em uma amostra com 19 colaboradores.

No Gráfico 2, pode-se observar as idades do grupo de amostra.

**Gráfico 2 – Idade**

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme observado no Gráfico 2, a faixa etária dos colaboradores de até 20 anos representa 11% do total, de 21 a 30 anos representa 58% dos colaboradores, de 31 a 40 anos representa 21% dos colaboradores, de 41 a 50 anos representa 5% dos colaboradores e acima de 51 anos representa os outros 5%. Com base nos dados apresentados, percebe-se que a idade predominante dos colaboradores da empresa fica entre 21 e 30 anos, formando assim, um quadro de colaboradores considerado jovem.

O Gráfico 3 apresenta o tempo em que o colaborador trabalha na empresa.

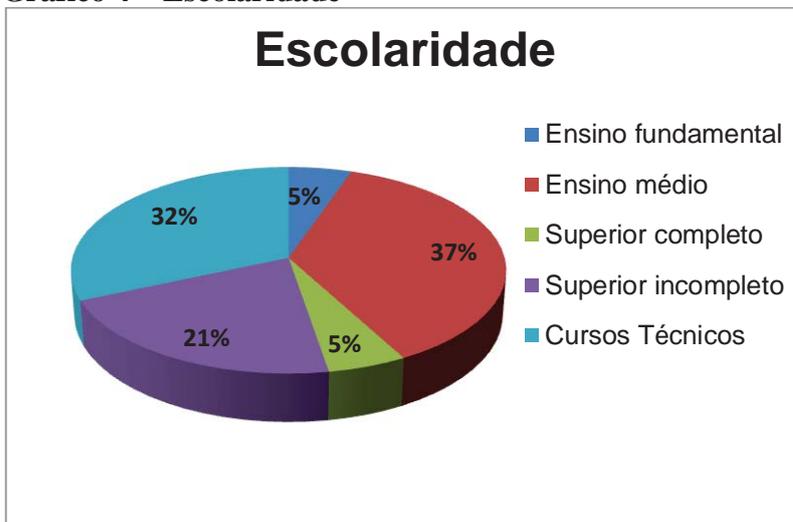
**Gráfico 3 – Tempo que trabalha na empresa**

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 3, o número de colaboradores com até 2 anos de empresa representa 5% do total, de 2 a 4 anos representa 21% dos colaboradores, de 5 a 7 anos representa 37% dos colaboradores, de 8 a 10 anos representa 5% dos colaboradores e acima de 10 anos representa os outros 5% do total de colaboradores. Com base nos dados apresentados, verificamos que a maioria dos colaboradores possuem um tempo de empresa entre 5 a 7 anos.

O Gráfico 4 mostra o nível de escolaridade dos colaboradores.

**Gráfico 4 – Escolaridade**

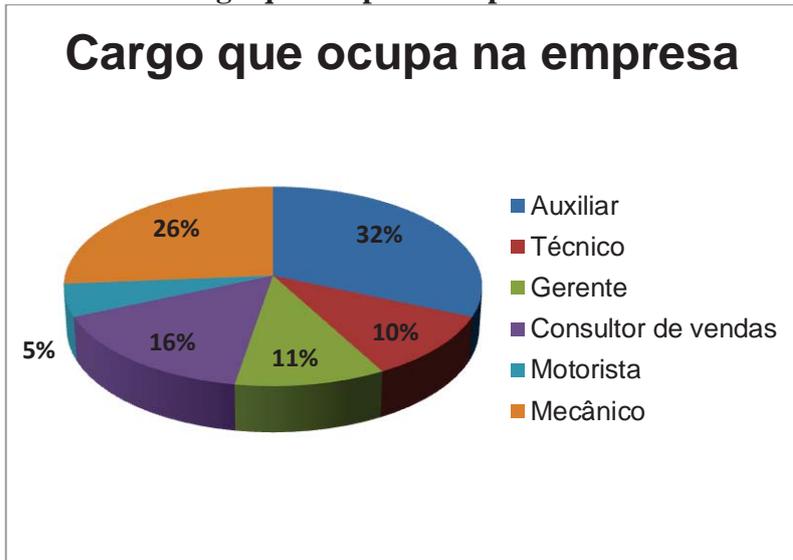


**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 4, o grau de escolaridade dos colaboradores é bastante variado; quem possui o ensino fundamental como grau de instrução representa 5% dos colaboradores, ensino médio 37% dos colaboradores, superior completo representa 5% dos colaboradores, superior incompleto 21% dos colaboradores e 32% dos colaboradores possuem cursos técnicos específicos para a área onde atuam. Pode-se perceber que, a maioria do grupo possui grau de instrução considerado médio para o mercado.

Por fim, no Gráfico 5, observa-se o cargo que cada colaboradora ocupa na empresa.

Gráfico 5 – Cargo que ocupa na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 5, os colaboradores que possuem cargo de auxiliar administrativo na empresa representa 32% do total, os que possuem cargo técnico representa 10% dos colaboradores, os que possuem cargos de gerência 11% dos colaboradores, os que possuem cargo de consultor de vendas representa 16% dos colaboradores, motorista 5% dos colaboradores e com cargo de mecânico representa 26% dos colaboradores. Percebe-se com os dados apresentados, que a maioria dos colaboradores possui cargo de auxiliar administrativo e de vendas.

#### 4.3 RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O Quadro 4, abaixo, apresenta as denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Escala de clima organizacional).

**Quadro 4 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO (Escala de clima organizacional)**

<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural, e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	<b>3,74</b>
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	<b>3,04</b>
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	<b>3,68</b>
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	<b>3,80</b>
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	<b>4,15</b>

**Fonte:** Siqueira, 2008.

Os dados obtidos na pesquisa e apresentados no Quadro 4 foram calculados pelas médias aritméticas de cada indicador de clima organizacional. Siqueira (2008) afirma que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 indicam um bom clima e menores que 2,9 apontam um clima ruim. Porém, no caso do fator 4, controle/pressão, a situação se inverte. Para esse fator, os valores maiores que 4 apontam um clima ruim, porque o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores são excessivos. Se os valores das médias deste fator ficar menor que 2,9 aponta-se um clima bom, porque existe pouca pressão e baixo controle.

#### **4.3.1 Apoio da Chefia e da Organização**

O primeiro indicador avaliado obteve média de 3,74, mostrando que a grande maioria dos funcionários percebe o apoio que a chefia e a organização fornecem. Como esse índice ficou próximo a 4, significa que a empresa possui um bom clima organizacional nesse

indicador. No entendimento de Ferreira (2013), esse fator indica o respeito entre chefia e subordinado, o retorno sobre o desempenho tem relação com a comunicação e a participação dos funcionários nos processos.

Rizzatti (2002) explica que o comportamento da chefia deve ser analisado com base na honestidade e na credibilidade que passa ao seu subordinado, além do conhecimento que possui nas atividades que exercem e cobram dos subordinados.

Na pesquisa, a afirmativa que obteve menor média foi a questão 12 – As mudanças nesta empresa são planejadas, obtendo média 2,66, e a afirmativa que obteve maior média foi a questão 17 – O chefe tem respeito pelo funcionário, obtendo média 3,95.

#### **4.3.2 Recompensa**

Este indicador obteve média 3,04, como ele está mais próximo de 2,9 do que de 4, pode-se considerar que nesses itens o clima está próximo de ser ruim. Para Ferreira (2013), é importante que a empresa conheça quais as características dos funcionários, seu grau de escolaridade, idade e gênero, para que possa saber quais benefícios e tipos de recompensas são as mais adequadas a cada colaborador.

Na pesquisa, a afirmativa que obteve menor média foi a questão 30 – O trabalho bem feito é recompensado com média 4,15, e as afirmativas que obtiveram maior média foram as questões, 22 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação, a questão 24 – Quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados, a questão 26 – Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado, e a questão 27 – Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários todos com média 4,61.

#### **4.3.3 Conforto Físico**

O terceiro indicador obteve média de 3,68, como a média ficou mais próxima de 4, significa que se pode considerar que nestes itens o clima é bom. Para Chiavenato (2010), é necessária a prática de algumas medidas para a prevenção de acidentes de trabalho, e a eliminação de condições de risco, como o mapeamento das áreas de risco e mapeamento de acidentes que já aconteceram ou que possam vir a acontecer.

Na pesquisa, a afirmativa que obteve menor média foi a questão 37 – Nesta empresa o deficiente físico pode se movimentar com facilidade, com média 3,53, e a questão que obteve a maior média foi a 39 – O ambiente físico de trabalho é agradável, com média de 6.

#### **4.3.4 Controle/Pressão**

Esse indicador obteve média final de 3,80, indicando a pior média dos 5 fatores. Como neste item a média está mais próxima de 4, indica que a empresa exerce pressão e alto controle sobre os seus funcionários.

Na pesquisa, as afirmativas que obtiveram a menor média foram questões 49 – Nesta empresa, tudo é controlado, e a questão 51 – A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa, ambas com média de 7,77. A questão que obteve a maior média foi a de número 55 – Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe, com média de 8,33.

#### **4.3.5 Coesão entre os Colegas**

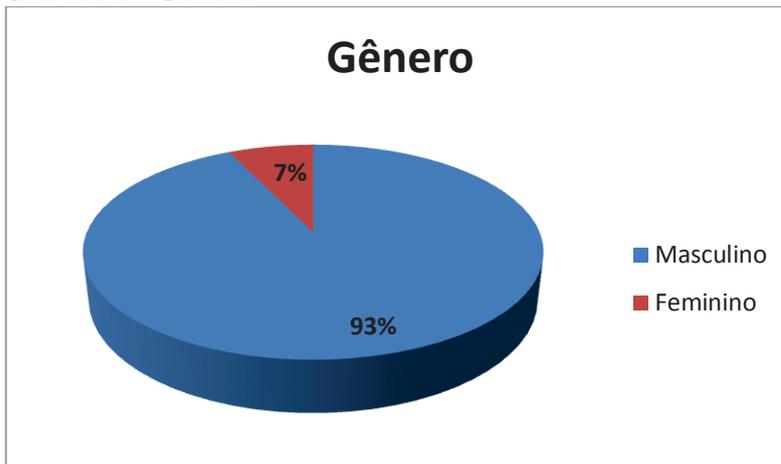
Esse indicador obteve média final de 4,15, demonstrando a melhor média dos 5 fatores. A média ficou superior a 4, representando um bom clima organizacional nesse quesito. Ele demonstra o entrosamento entre os colegas, à integração uns com os outros e o nível de amizade que existe entre os colegas.

Na pesquisa, a afirmativa que obteve a menor média foi a questão 63 – Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas, com média de 10,57, e a questão que obteve maior média foi a número 59 – Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades, com média 11,71.

### **4.4 PESQUISA DE RETENÇÃO DE TALENTOS**

#### **4.4.1 Perfil dos Respondentes**

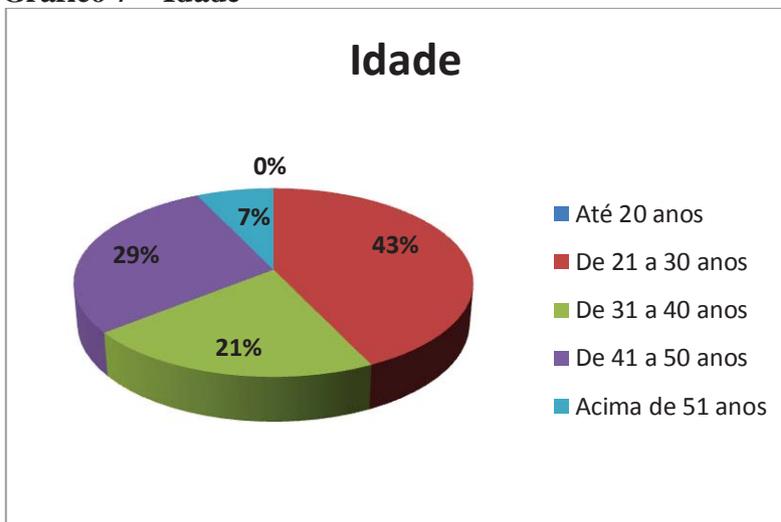
No Gráfico 6, pode-se observar o gênero do grupo de respondentes.

**Gráfico 6– Gênero**

**Fonte:** Pesquisa de campo 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 6, o número de homens é superior ao número de mulheres, cuja diferença é de 86%. Tendo, portanto, um total de 93% de funcionários do sexo masculino e 7% do sexo feminino, em uma amostra com 14 ex-colaboradores, do total de 17, que se desligaram da empresa nos últimos dois anos e meio.

O Gráfico 7 apresenta a idade do grupo de respondentes.

**Gráfico 7 – Idade**

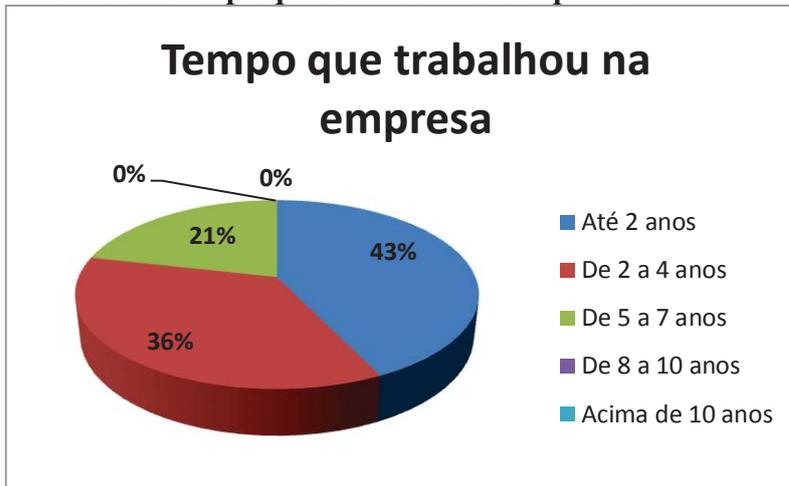
**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme observado no Gráfico 7, a faixa etária dos ex-colaboradores de até 20 anos representa 7% do total, de 21 a 30 anos representa 43% dos ex-colaboradores, de 31 a 40 anos representa 21% dos colaboradores, de 41 a 50 anos representa 29% dos ex-colaboradores. Com base nos dados apresentados, percebe-se que a idade predominante dos colaboradores

que pediram demissão da empresa, entre dezembro de 2014 e agosto de 2017, fica entre 21 e 30 anos.

No Gráfico 8 pode-se observar o tempo que os ex-colaboradores trabalharam na empresa.

**Gráfico 8 – Tempo que trabalhou na empresa**

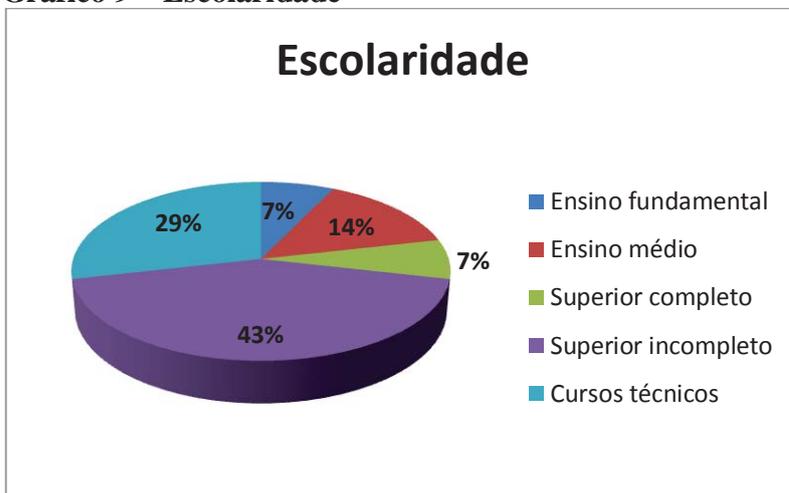


**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 8, o número de ex-colaboradores que trabalharam até 2 anos na empresa representa 43% do total dos 14 entrevistados, de 2 a 4 anos representa 36% dos ex-colaboradores, e de 5 a 7 anos representa 21% dos ex-colaboradores. Com base nos dados apresentados, verifica-se que a maioria dos ex-colaboradores trabalhou num período de até 2 anos na empresa.

O Gráfico 9 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes.

**Gráfico 9 – Escolaridade**

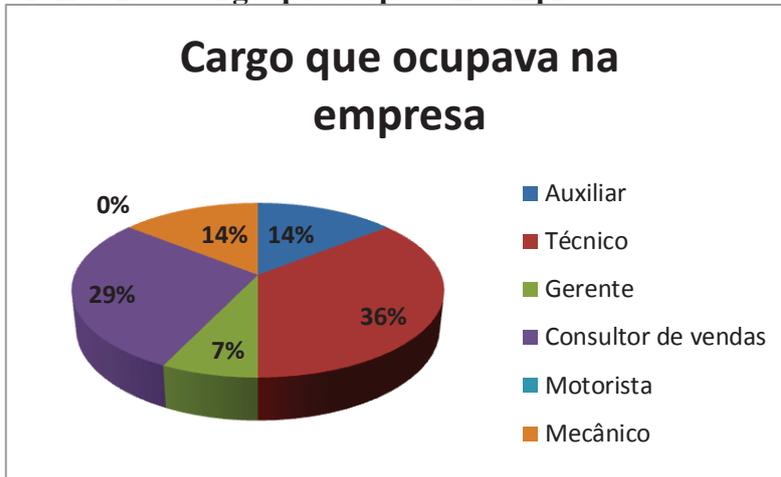


**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico 9, o grau de escolaridade dos ex-colaboradores é bastante variado; quem possui o ensino fundamental como grau de instrução representa 7% dos ex-colaboradores, ensino médio 14% dos ex-colaboradores, superior completo representa 7% dos ex-colaboradores, superior incompleto 43% dos ex-colaboradores e 29% dos ex-colaboradores possuem cursos técnicos específicos para a área onde atuam. Pôde-se perceber que a maioria do grupo possuía interesse em buscar uma boa qualificação, visto que grande parte dos entrevistados encontrava-se cursando o ensino superior ou possuía cursos técnicos.

No Gráfico 10, estão apresentados os dados relativos aos cargos que cada respondente ocupava na empresa.

**Gráfico 10 – Cargo que ocupava na empresa**



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Conforme dados apresentados no Gráfico10, os colaboradores que trabalhavam em cargos de auxiliar na empresa representavam 14% do total dos 14 entrevistados, os que possuíam cargo técnico representavam 36% dos ex-colaboradores, os de cargos de gerência 7% dos ex-colaboradores, os cargos de consultor de vendas representavam 29% dos ex-colaboradores, com cargos de mecânico representavam 14% dos ex-colaboradores. Percebe-se com os dados apresentados que a maioria dos colaboradores que pediram demissão da empresa possuíam cargos de técnico e de consultor de vendas.

#### 4.4.2 Resultado da pesquisa para avaliar porque a empresa perde talentos

No Quadro 5, as questões serão apresentadas por ordem de maior pontuação, onde foi solicitado que os respondentes indicassem cinco fatores que foram determinantes para pedirem desligamento da empresa.

**Quadro 5 – Fatores determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa.**

<b>1º - Pressão constante no trabalho;</b>	<b>9</b>
<b>2º - Benefícios insuficientes;</b>	<b>9</b>
<b>3º - Relacionamento ineficaz com a liderança e ou colegas;</b>	<b>7</b>
<b>4º - Escassez de treinamentos;</b>	<b>7</b>
<b>5º - Inexistência de plano de cargos e carreira;</b>	<b>7</b>
Ausência de autonomia para tomar decisões de sua alçada;	5
Carência de programas de qualidade de vida no trabalho;	4
Remuneração insatisfatória;	4
Falta de ter suas responsabilidades ampliadas;	4
Falta de reconhecimento e contrapartida justa;	4
Ausência de investimento na sua carreira por parte da empresa;	3
Inexistência de participação com projetos desafiadores;	3
Clima organizacional insatisfatório;	2
Insegurança no ambiente de trabalho (interno ou externo);	1
Falta de oportunidade de trabalhar em equipe como coordenador ou líder;	1
Equipamentos inadequados;	0
Infraestrutura de trabalho deixa a desejar;	0
Excesso da jornada de trabalho;	0
Carência de ações para contribuir com as necessidades individuais;	0
Incongruência entre os valores pessoais e organizacionais;	0

**Fonte:** Elaboração do autor do projeto, a partir de Vergara apud Funaro et al (2003, p.79) e Gramingna (2007, p.33).

Conforme indicadores do Quadro5, os fatores determinantes que mais contribuíram para a saída de talentos da empresa foram:

- Pressão constante no trabalho com o indicador de 9 respostas;
- Benefícios insuficientes com o indicador de 9 respostas;

- Relacionamento ineficaz com a liderança e ou colegas com o indicador de 7 respostas;
- Escassez de treinamentos com o indicador de 7 respostas;
- Inexistência de plano de cargos e carreira com o indicador de 7 respostas.

#### 4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O presente estudo propôs-se a identificar a influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos na empresa X. Este tema foi escolhido em virtude da não permanência de profissionais, considerados competentes, no quadro de colaboradores da empresa estudada, ocasionando assim o índice de turnover elevado. De dezembro de 2016 a setembro de 2017, o índice já atinge 31,58%, num quadro de 19 colaboradores (CAGED).

Para o presente estudo, foram utilizadas duas formas de pesquisa. A primeira pesquisa foi a proposta por Siqueira (2008), denominada ECO – Escala de clima organizacional, esta foi aplicada a todos os colaboradores da empresa, e teve por objetivo avaliar como encontra-se o clima organizacional pela percepção de seus colaboradores. O questionário foi composto por 5 perguntas para identificar o perfil dos respondentes e outras 63, associadas à avaliação do clima organizacional (Anexo A).

A segunda pesquisa utilizada foi elaborada pelo próprio autor da pesquisa, a partir de Vergara apud Funaro et al (2003, p.79) e Gramingna (2007, p.33), a qual teve por objetivo avaliar os fatores que foram determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa. A pesquisa foi aplicada a 14 ex-colaboradores, que pediram demissão, no período de DEZ/2014 a AGO/2017. A pesquisa foi composta com 5 questões para identificar o perfil dos respondentes e outras 20 questões, das quais eles elencaram 5 que foram determinantes para o seu pedido de desligamento da empresa (Apêndice A).

Analisando os resultados da primeira pesquisa (ECO), dos cinco fatores avaliados, verificou-se que poucas perguntas apresentaram um grau de insatisfação elevado, exceto as questões que se referem ao fator Controle/pressão, que foi o único a apresentar um clima ruim. Os resultados individuais desse fator que iam das questões 48 a 56, tiveram médias altas, entre 7,77 e 8,33. Os demais fatores tiveram médias individuais próximas a 4 que é o valor da média que aponta para um clima agradável, exceto as número 8, 12 e 16 que fazem parte do fator Apoio da chefia e da organização:

8 - As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários: média individual 2,95;

12 - As mudanças nesta empresa são planejadas: média individual 2,66;

16 - Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças: média individual 2,90.

Nesse caso, o que chama a atenção é que ambas as perguntas abordam “mudanças na empresa”, questões as quais também se referem ao controle exercido pela empresa sobre os seus processos e sobre seus funcionários.

Analisando os resultados da segunda pesquisa, cujo objetivo era avaliar os fatores que foram determinantes para o afastamento/pedido de demissão da empresa, verificou-se novamente o fator controle/pressão como determinante para o afastamento desses colaboradores da empresa. Os itens mais destacados pelos entrevistados foram: pressão constante no trabalho, com 9 respostas, benefícios insuficientes também com 9 respostas, logo após vem o item relacionamento ineficaz com a liderança e ou colegas com 7 respostas, escassez de treinamentos com 7 respostas e o quinto item mais elencado pelos entrevistados foi a inexistência de plano de cargos e carreira também com 7 respostas.

Portanto, pode-se dizer que, de forma geral, em ambas as pesquisas os indicadores apontam que os colaboradores, tanto efetivos quanto os desligados, estão ou estavam satisfeitos e motivados a trabalharem na empresa X, porém insatisfeitos em relação ao fator controle e pressão, exercidos por parte da organização.

#### 4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Percebe-se que, mediante dados levantados na pesquisa em questão, que o clima organizacional da empresa em estudo tem uma avaliação positiva dos seus colaboradores, o que gera um ambiente de trabalho agradável. Entretanto, há algumas questões pontuais que tem gerado insatisfação nos colaboradores e que precisam melhorar para evitar o afastamento de talentos profissionais. Na empresa estudada, o excesso de controle e pressão é o fator que mais tem gerado insatisfação.

De acordo com Kahale (2003, p. 25),

um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela – coautores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros.

Nesse sentido, é válido que algumas mudanças aconteçam a fim de melhorar a percepção dos colaboradores sobre a liderança da empresa, o que conseqüentemente aumentará o nível de satisfação e a permanência dos talentos profissionais. Assim, serão apresentados a seguir algumas sugestões para contribuir com a gestão da empresa e análise.

✓ Ambiente agradável para que os colaboradores não se sintam pressionados:

Em virtude da longa jornada de trabalho, os colaboradores passam a maior parte do seu dia dentro das empresas e este deve ser no mínimo um ambiente agradável para que a equipe possa se sentir bem. O trabalho sob pressão traz uma série de conseqüências às equipes e à empresa. Decisões erradas, análises superficiais, perdas de produção, diminuição de qualidade, defeitos, retrabalhos, desperdícios, aumento dos custos e insatisfação. Paralelamente, o mau humor, o cansaço e a ansiedade também tomam conta da equipe, e, com o tempo, essa tensão constante pode causar uma fadiga mental prolongada e até depressão.

Uma gestão baseada na pressão também prejudica a retenção de talentos, colocando em risco as iniciativas da empresa para a formação e manutenção de equipes de alto desempenho. Para melhorar o ambiente de trabalho, é preciso contar com uma gestão mais humanizada e práticas que incentivem o aprendizado, o desenvolvimento e o engajamento de todos, inclusive, dos gestores. Exercer certa pressão é normal por parte da empresa, pois o cliente pressiona a empresa por mais qualidade, menor preço, prazos mais curtos de entrega de produtos ou prestação de serviços, conseqüentemente a empresa se obriga a pressionar sua equipe, mas essa pressão precisa ser de acordo com os limites individuais de sua equipe.

✓ Benefícios:

Para motivar e, principalmente, reter seus talentos, as empresas precisam oferecer benefícios. Trabalhadores motivados, e que se sentem valorizados pela empresa, produzem mais e trazem maior retorno. Além disso, oferecer mais benefícios é uma maneira de conseguir contratar melhores funcionários, que costumam ser mais disputados pelo mercado. Um dos principais motivos citados pelos funcionários que pediram demissão da empresa foi a falta de benefícios. Oferecer benefícios como plano de saúde, plano odontológico, auxílio creche, bolsas de estudo entre outros, podem ser uma forma inteligente de satisfazer e reter os talentos.

✓ Relacionamento eficaz com a liderança e ou colegas:

O líder tem a capacidade de gerir diferentes personalidades, mobilizando-as para objetivos comuns. Liderar é saber comunicar e conquistar a admiração e o respeito dos outros, fazendo com que todo o grupo se identifique com o líder, siga-o e execute as suas decisões. A aproximação entre líder e subordinado é uma das bases de uma boa liderança. Trabalhar alguns fatores na liderança da empresa pode contribuir para que haja um bom relacionamento. O líder deve conhecer bem sua equipe como um todo e individualmente, ser participativo, saber o grau de maturidade de cada integrante da equipe, tomar iniciativas que impulsionem o espírito coletivo, ser humilde, ser exemplo. A empresa deve oferecer mecanismos para preparar os profissionais para uma liderança efetiva. A ajuda de um profissional de coaching com o uso de uma metodologia correta e eficaz contribuiria no desenvolvimento de competências de liderança.

✓ Treinamentos:

As empresas querem profissionais competentes, eficientes e efetivamente envolvidos com os objetivos da organização. Como o ser humano é o principal insumo responsável pela competência e sucesso das empresas, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento.

O treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças, melhorando assim seu espírito de equipe, integração e criatividade. É imprescindível a capacitação do indivíduo, pois é o que determina os principais valores, permitindo analisar as possíveis particularidades de cada funcionário, gerando assim um melhor desempenho para com as atividades da empresa. O treinamento deve estar vinculado a uma meta, que deve justificar a ação de treinamento para que esse possa incentivar a conquista do resultado esperado. Todo treinamento deve incentivar a adoção de uma nova atitude, uma nova habilidade ou um novo conhecimento a ser aplicado no trabalho, e o treinamento deve agregar algum valor ao negócio. Qualquer tipo de qualificação traz diversos benefícios para o negócio e seus colaboradores, já que, além de sentirem-se mais importantes e valorizados, desenvolvem-se não só na área profissional, mas também em sua vida social, melhorando sua autoestima e conseguindo assim melhores resultados e produtividade. Dessa forma, torna-se viável identificar as necessidades que as pessoas têm e implementar programas de treinamento que permitam eliminar as deficiências existentes no ambiente de trabalho.

✓ Planos de cargos e carreira:

As práticas de gestão de carreira revelam-se um instrumento valioso na promoção do potencial e do valor do capital humano, conduzindo as organizações a apresentarem uma vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Esse método estimula o autodesenvolvimento profissional o que gera motivação para os colaboradores, além de ser uma ferramenta importante de retenção e atração de talentos, pois seus critérios apontam de forma clara os requisitos necessários para que o profissional assuma novas responsabilidades. Para que uma política de plano de carreiras atinja seus objetivos, é necessário um bom planejamento estratégico na gestão de pessoas, que deve ser criado através do departamento de Recursos Humanos, que é responsável por selecionar, contratar, treinar, remunerar e comunicar todos os acontecimentos da corporação ao colaborador, mas, além disso, uma empresa que possui esse departamento estruturado conquista a confiança e fidelidade do funcionário, pois demonstra sua organização na gestão de pessoas.

✓ Gestão participativa na tomada de decisão:

Os gestores devem conhecer a sua equipe e construir um relacionamento com elas. A gestão participativa busca criar estruturas descentralizadas em que o relacionamento cooperativo passa a ser uma ferramenta essencial para superar os conflitos internos nos processos produtivos e mudanças nas relações de trabalho. A gestão participativa visa a uma melhora no ambiente organizacional, onde todos possam expor suas opiniões, participar das decisões e programar metas. Ela tem como vantagem a participação eficaz dos colaboradores nos objetivos da organização, onde eles se envolvem com os problemas da empresa e buscam solucioná-los com o seu potencial particular, gerando, dessa forma, um clima propício ao desenvolvimento qualitativo no trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade em suas funções, uma vez que o sucesso do líder transparece-se sem que haja a necessidade de autoritarismo.

✓ Programas de qualidade de vida no trabalho:

Valorizar as pessoas através de programas de qualidade de vida no trabalho faz toda a diferença em diversos aspectos da rotina produtiva. Do bom-humor, descontração e passando pela saúde dos funcionários, os benefícios refletem diretamente nos resultados da empresa. Entre os programas de qualidade de vida realizados, vale a pena destacar atividades físicas,

como exercícios laborais, caminhadas, entre outros. Ações desse tipo trazem benefícios para a saúde do trabalhador, pois promovem a movimentação do corpo e evitam o sedentarismo. Além disso, também incentivam maior integração entre os funcionários. Vale a pena investir na contratação de empresas especializadas em serviços desse tipo, ou mesmo profissionais autônomos, para motivar a equipe pelo menos uma vez por semana. Outra iniciativa nesta linha é contratar palestrantes focados em assuntos relacionados à saúde, família e bem-estar. Esse investimento certamente trará bons resultados a médio e longo prazo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É cada vez mais evidente a preocupação que as organizações tem tido em manterem bom clima organizacional. Na verdade, as empresas estão cientes de que um ambiente de trabalho saudável viabiliza bons resultados e soma em vantagem competitiva. Pode-se afirmar que não existe um único fator de influência na satisfação e retenção de talentos na organização, mas um conjunto de fatores. O fator ambiente organizacional destaca-se como um dos de maior peso na permanência, retenção e também como fator que pode levar à saída de pessoas da organização.

Nessa perspectiva, através dos dados obtidos e analisados no presente estudo que tratou sobre a influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos da em uma concessionária de implementos agrícolas, pode-se afirmar que os objetivos aqui delineados, geral e específicos, foram contemplados.

O primeiro objetivo específico foi atingido ao passo que foi possível realizar uma pesquisa de clima organizacional com todos os colaboradores da empresa estudada.

Nesse sentido, a pesquisa seguiu o modelo da ECO (Escala de clima organizacional) que leva em consideração os fatores, apoio da chefia e da empresa, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. A pesquisa apontou que os colaboradores em geral, estão satisfeitos no seu ambiente trabalho. O fator controle/pressão foi o único fator que demonstrou insatisfação dos colaboradores.

O segundo objetivo que era identificar quais os fatores foram determinantes para não assegurar a permanência de talentos na organização também foi alcançado, visto que o contato com os ex-colaboradores da empresa aconteceu sem muitas dificuldades e eles se dispuseram a participar do estudo.

Destacando que os principais fatores que influenciaram no seu desligamento da empresa foram pressão constante no trabalho, benefícios insuficientes, relacionamento ineficaz com a liderança, escassez de treinamentos e inexistência de planos de cargos e

carreira, com base nos resultados das pesquisas e consolidando o terceiro objetivo, que era apresentar um plano de melhorias para que a empresa possa reter seus talentos profissionais, foram sugeridas algumas ações com o intuito de melhorar o clima organizacional da empresa estudada e assim reter os seus talentos.

Acredita-se que, ao serem analisadas e implantadas, as ações propostas podem contribuir para aperfeiçoar ainda mais o ambiente de trabalho, que já é avaliado positivamente, de forma geral, pelos colaboradores. Essas ações serão refletidas num melhor desempenho de seus colaboradores, melhor satisfação em trabalhar na empresa e também na retenção dos talentos.

O estudo reafirma a ideia de que um clima organizacional favorável faz a diferença no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, o que impacta diretamente nos resultados da empresa. É preciso reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e desenvolvidas e que a satisfação e retenção de talentos são fatores essenciais para o sucesso do negócio, pois a empresa precisa divulgar sua visão e atuação estratégica, para comprometer pessoas no alcance das metas e objetivos, pois os colaboradores, assim, contribuem com seus conhecimentos, habilidades e atitudes para que a empresa atinja a excelência nos negócios.

Ao concluir estas pesquisas, constata-se que o clima organizacional interfere diretamente no nível de satisfação dos colaboradores e na permanência desses na empresa. Os talentos não buscam apenas recompensas financeiras, como mostrou a pesquisa de retenção de talentos, o fator remuneração insatisfatória foi elencado somente por 4 das 14 pessoas entrevistadas.

Chowdhury (2003) destaca que:

as organizações devem tratar os talentos como clientes, proporcionando um ambiente atraente e flexível, com recompensas, plano de carreira, fazendo com que eles tenham a certeza de que a empresa é o melhor lugar para trabalhar e crescer profissionalmente.

Os talentos querem crescer, desenvolver-se profissionalmente, construir bons relacionamentos com a liderança e colegas. Eles querem de fato ser o diferencial competitivo da organização e, para que isso ocorra, a empresa precisa fornecer um ambiente que propicie esse crescimento ao colaborador, oferecendo cursos, palestras, treinamentos, uma boa política de recursos humanos, possibilitando que esses se desenvolvam e tenham uma melhor qualidade de vida no trabalho e cresçam junto com a organização. Como Chowdhury (2003) cita, a remuneração não é a principal forma capaz de reter um talento. Eles querem ser

reconhecidos, pois se acharem que não são mais importantes para a empresa, buscarão outro lugar para demonstrarem suas habilidades e seus conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar; GARCIA, Adriana. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AURÉLIO. **Dicionário Aurélio de português online**. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/talento>>. Acesso em: 12 set. 2017.

BERGAMINI, Cecília Withaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BEZERRA, Aline de Souza. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ**. Piauí: Atlas, 2011.

BRÍGIDO, Ana Lúcia Santos. Retenção de Talentos: a valorização e o reconhecimento das pessoas na organização. In: **Anais do Simpósio Internacional de Ciências Integradas da Unaerp campus Guarujá**, 2009, Ribeirão Preto - SP. UNAERP, 2009, p.06-10.

CANAL RURAL. **Agronegócio responde por 37% dos empregos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/agronegocio-responde-por-dos-empregos-brasil-diz-riedel-28382>>. Acesso em: 09 set. 2017

CANAMIX. **Agronegócio responde por metade da expansão do PIB em 2017**. Disponível em: <<http://www.canamix.com.br/conteudo/agronegocio-responde-por-metade-da-expansao-do-pib-em2017>>. Acesso em: 09 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: Obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Robert K. **Inteligência Emocional na empresa**. São Paulo: Futura, 1997.

CORADINI, Joziane Rizzetti. **Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos a empresa**. Santa Maria: 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pratices Hall, 2004.

FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antônio. **Apresentação de Trabalhos Científicos: normas e orientações práticas**. 5.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2014.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FUNARO, V. M. B. O. et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/Intl%20%20Soc%20Conhec.doc>>. Acesso em: 23 out. 2017.

GALLARDO-GALLARDO, E. **What do we actually mean by talent in business?: does it really matter?** Documents de Treball de la Facultat d'Economia i Empresa. Col·lecció d'Economia, 2011. Disponível em: <[http://www.ere.ub.es/dtreball/E11258.rdf/wp\\_view?set\\_language=en](http://www.ere.ub.es/dtreball/E11258.rdf/wp_view?set_language=en)>. Acesso em 28 set. 2017.

GAZETA DO POVO. **Na contramão da crise, agronegócio deve puxar PIB brasileiro**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/na-contramao-da-crise-agronegocio-deve-puxar-pib-brasileiro-120108yf1mom1oaf8vua57y9f>>. Acesso em: 09 set. 2017.

GERALDO, Veridiana do Rocio de Oliveira. **Gestão de Pessoas e a retenção de talentos nas organizações: Gestão estratégica de pessoas – RH**. Curitiba: 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC. Disponível em: < <http://www.institutomvc.com.br/http://www.institutomvc.com.br>>. Acessado em: 10 set. 2017.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, José Roberto. **O que é gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). Secretaria do Comércio Exterior – SECEX. **AliceWeb/SECEX/MDIC**. Disponível em:<[www.ministeriododesenvolvimentoindustriaecomercioexterior](http://www.ministeriododesenvolvimentoindustriaecomercioexterior)>. Acesso em 28 set. 2016.

MELLO, M. S. O. **A Qualidade do Clima Organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, 2004.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/sua-empresa-faz-reteno-de-talentos/>>. Acesso em 31 ago. 2017.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_ et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamentos estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSAK, Eugênio. **O que é ser um talento?**. Disponível em: <<http://www.eugeniomussak.com.br/o-que-e-ser-um-talento/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

PASCOAL, Cássia Aparecida; PEDROZO, Eugênio Ávila. **Características do negócio no setor de máquinas e implementos agrícolas**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6770/000489877/>>. Acesso em: 17out. 2015.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 28 Ago. 2017.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese(Doutorado)-Departamento de Engenharia de Produção de Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P; **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas...e nada mais que a verdade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe.**Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROECH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**.3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Doradia Duran Correia. **Talentos: A arte de gerenciar**.Recife: Atlas, 2007.

SCHEIM, Edgard. “**Coming to a New Awreness of Organizacional Culture**”, Sloan Management Review, 1984, e **How Culture Forms, Develops, end Changes**”, In: KILMANN edalii, op.cit.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. What is culture? In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury: Sage, 1991.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis.**Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28. n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva,2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STADLER, Adriano; POMPOLONI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**.1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ULRICH, D.The talent trifecta.**Workforce Management**, Chicago, v 15, n. 86, p.32-33, set 2007. Disponível em:<<http://www.workforce.com/article/20070917/NEWS02/309179990>> Acesso em: 18 ago. 2017.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**.6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Prezado Sr (a)**

Neste semestre, estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração na área de Gestão de Pessoas, tendo como tema “**A influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos em uma concessionária de implementos agrícolas**”. Desse modo, venho por meio deste solicitar sua colaboração no sentido de responder todas as questões do questionário abaixo, com total sinceridade.

Como pode-se perceber, a identidade de cada entrevistado não será revelada, pelo contrário, será totalmente preservada, pois estes dados são exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço por sua colaboração.

Kely Vanusa EgerFolchini

Acadêmica de Administração da Universidade de Passo Fundo – Campus Carazinho.

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

**Gênero:**

- Masculino
- Feminino

**Idade:**

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

**Tempo que trabalha na empresa:**

- Até de 2 anos
- De 2 a 4 anos
- De 5 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

**Escolaridade:**

- Ensino fundamental
- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Superior incompleto
- Superior completo
- Cursos técnicos: Quais? \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa na empresa:**

- Auxiliar
- Técnico
- Gerente
- Consultor de vendas
- Motorista
- Mecânico

Caro colaborador:

Neste questionário, você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características de sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa a sua opinião, de acordo com a seguinte escala.

<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>totalmente</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>3</b> <b>Nem concordo</b> <b>Nem discordo</b>	<b>4</b> <b>Concordo</b>	<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>totalmente</b>
--	-----------------------------	--	-----------------------------	--

02. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião do funcionário.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	

23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço de seu funcionário	
29. As recompensas que o funcionário recebe, estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade das suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	

54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

## APÊNDICE A– QUESTIONÁRIO DE RETENÇÃO DE TALENTOS

**Prezado Sr (a)**

Neste semestre, estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração na área de Gestão de Pessoas, tendo como tema “**A influência do clima organizacional na satisfação e retenção de talentos em uma concessionária de implementos agrícolas**”. Desse modo, venho por meio deste solicitar sua colaboração no sentido de responder todas as questões do questionário abaixo, com total sinceridade.

Como pode-se perceber, a identidade de cada entrevistado não será revelada, pelo contrário, será totalmente preservada pois estes dados são exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço por sua colaboração.

Kely Vanusa EgerFolchini

Acadêmica de Administração da Universidade de Passo Fundo – Campus Carazinho.

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

**Gênero:**

Masculino

Feminino

**Idade:**

Até 20 anos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

Acima de 51 anos

**Tempo que trabalhou na empresa:**

Até de 2 anos

De 2 a 4 anos

De 5 a 7 anos

De 8 a 10 anos

Acima de 10 anos

**Escolaridade:**

Ensino fundamental

Ensino médio completo

Ensino médio incompleto

Superior incompleto

Superior completo

Cursos técnicos: Quais? \_\_\_\_\_.

**Cargo que ocupava na empresa:**

Auxiliar

Técnico

Gerente

Consultor de vendas

Motorista

Mecânico

Dos itens relacionados abaixo, assinale cinco que foram determinantes para seu afastamento (pedido de demissão) da empresa X.

01. Clima organizacional insatisfatório;	
02. Falta de reconhecimento e contrapartida justa;	
03. Inexistência de plano de cargos e carreira;	
04. Incongruência entre os valores pessoais e organizacionais;	
05. Carência de ações para contribuir com as necessidades individuais;	
06. Inexistência de participação em projetos desafiadores;	
07. Falta de ter suas responsabilidades ampliadas;	
08. Ausência de investimentos na sua carreira por parte da empresa;	
09. Escassez de treinamentos;	
10. Falta de oportunidade de trabalhar em equipe como coordenador ou líder;	
11. Remuneração insatisfatória;	
12. Relacionamento ineficaz com a liderança e ou colegas;	
13. Benefícios insuficientes;	
14. Pressão constante no trabalho;	
15. Excesso da jornada de trabalho;	
16. Ausência de autonomia para tomar decisões de sua alçada;	
17. Carência de programas de qualidade de vida no trabalho;	
18. Insegurança no ambiente de trabalho (interno ou externo);	
19. Infraestrutura de trabalho deixa a desejar;	
20. Equipamentos inadequados;	