

PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES DA EMPRESA ALFA¹

Victor Hugo Scaravonatto²

RESUMO

O mercado econômico está se tornando cada vez mais complexo para as organizações, que precisam estar atentas às mudanças no contexto social e também ao que acontece em seu interior, no dia a dia de trabalho. Nesse contexto, a utilização de ferramentas como a pesquisa de clima organizacional, como o modelo *Great Place To Work* (GPTW), torna-se fundamental para compreender melhor o clima dentro da organização e buscar soluções para os problemas identificados. Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar a percepção do clima organizacional, relacionando com os índices de satisfação dos colaboradores e estabelecendo relações com a taxa de rotatividade. Para isso, conduziu-se um estudo qualitativo e descritivo, utilizando um questionário com perguntas fechadas baseadas no modelo GPTW, aplicado tanto aos funcionários quanto aos gestores, com o intuito de obter resultados mais precisos. O questionário foi adaptado de Pereira (2003), incluindo perguntas relacionadas ao clima organizacional. Foram avaliadas as variáveis de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Entre as variáveis analisadas, a variável “orgulho” apresentou a maior média, atingindo 4.4, o que revela a satisfação dos colaboradores com a empresa. As demais variáveis, como credibilidade, respeito, imparcialidade e camaradagem alcançaram uma média de 4.3, indicando um nível satisfatório, embora apontando a necessidade de aprimoramento em algumas questões específicas. Entre os dados coletados, destaca-se que os colaboradores expressaram orgulho em relação à empresa e ao fato de fazerem parte da equipe, o que os motiva a permanecer trabalhando por longos anos, principalmente devido ao reconhecimento do trabalho prestado, à competência dos líderes e à igualdade de tratamento, sem discriminação por motivos de raça, cor, sexo ou função desempenhada. No entanto, mesmo com um clima organizacional globalmente satisfatório, algumas questões negativas foram apontadas, incluindo a ausência de comemorações em datas festivas e a falta de autonomia na execução das tarefas. Em vista disso, foi desenvolvido um plano de ação com medidas para aprimorar o clima organizacional da empresa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa GPTW. Rotatividade. Satisfação.

ABSTRACT

The economic market is getting more complex for the organizations, which should be attentive to the changes in the social context and also in the interior happenings in the daily work. In this context, using tools as organizational environment research, as the *Great Place To Work* (GPTW) model, it becomes fundamental to better understand the environment in the organization and to seek for solutions to eradicate the identified problems. Thus, this task objective was to analyze the perception of the organizational environment, relating the satisfaction indexes of the collaborators and establishing relations with the rotativity tax. For that, it was done qualitative and descriptive study, using the questionnaire with closed questions based in the GPTW model, applying it to the employees and the managers, in order to get

¹ Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sobre orientação do Professor Me. Olivo Tiago Giotto

² Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 183902@upf.br

precise results. The questionnaire was adapted from Pereira (2003), including questions related to the organizational environment. It was evaluated credibility, respect, impartiality, proud and camaraderie variables. Among them, proud presented the biggest media, reaching 4.4, what shows the employees' satisfaction with the company. Others variables, as the credibility, respect, impartiality and camaraderie reached 4.3 media, showing satisfaction, but also the need of some improvements. Among the data collected, stands out the employees express proud related to the company and the fact they are part of the team, which motivates them to keep working for years, especially because of the good work recognition. Also, because of the leaders' competence and the treatment equality, without discrimination because of race, color, genre or function. However, even the organizational environment in a satisfactory way, some negative questions were pointed out, including the lack of celebrating in commemorative dates and the lack of autonomy in tasks execution. So, it was developed an action plan with measures to improve the organizational environment in the company.

Key-words: GPTW Research. Organizational Environment. Rotativity. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico está passando por diversas mudanças, sejam elas tecnológicas ou sociológicas. As empresas sofrem grande impacto com tais mudanças e, por isso, precisam, cada vez mais, de colaboradores preparados para executar tarefas de alta complexidade. No processo de contratação, busca-se encontrar, no candidato, *soft skills*, com qualidades de trabalho em grupo, boa expressão, tanto falada quanto escrita, honestidade e capacidade de resolução de problemas, habilidades essas que não podem ser desenvolvidas, diferentemente das *hard skill*.

No contexto atual, as empresas sofrem com o alto índice de rotatividade de seus colaboradores, seja devido ao alto rodízio dentro da própria empresa na troca de cargos, ou em razão das demissões. Essa rotatividade resulta em novas contratações e o ciclo vicioso acaba se repetindo tanto pelo alto nível das atividades propostas pela empresa, quanto pelo processo de contratação malconduzido ou até mesmo em razão do plano de carreira e dos salários praticados. Esses aspectos afetam tanto as demissões quanto o rodízio de funcionários dentro da organização.

O clima organizacional tem sido considerado fator de relevância para a gestão organizacional. As mudanças causadas pelo processo de globalização, especialmente os processos de internacionalização das organizações, que trazem, no seu bojo, drásticas alterações nas relações internas, têm atraído a atenção de pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional, incentivando seu estudo. De acordo com Santos (2021) o tema é relevante do ponto de vista teórico porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Também, com a criação de climas organizacionais que atendem às necessidades pessoais traz efeitos significativos, bem como satisfação individual, que por si só geram uma melhor realização das tarefas e alcance de objetivos organizacionais. Ademais, pode ser sentido psicologicamente e está relacionado, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização.

O clima organizacional é o reflexo da satisfação dos colaboradores e reflete o quão saudável é a relação da empresa com os profissionais. Quanto mais satisfação tiver o ambiente de trabalho e as estratégias de gestão de pessoas, quanto maior o apoio concedido aos times, melhor será o desempenho das equipes. De acordo com Bertoldi (2013), quando a rotatividade de pessoas é alta dentro de uma organização, o pensamento geral tende a ser o de que qualquer

funcionário pode ser o próximo, aumentando a sensação de instabilidade e falta de segurança, tendo praticamente o mesmo sentido de ansiedade para ser promovido, podendo até mesmo prejudicar os colegas para atingir a promoção.

A empresa Alfa está passando por problemas devido ao alto índice de rotatividade de funcionários entre cargos, o que ocasiona problemas no clima organizacional, pela falta de experiência dos novos colaboradores, os quais acabam submetidos, imediatamente, às atividades de sua função, muitas vezes, sem compreender o alto nível de complexidade que tal atividade exige. Portanto, os colegas tendem a ficar sobrecarregados de atividades ao prestar o suporte necessário realizando tarefas que seriam de outros colaboradores e, nos primeiros meses de experiência do novo colaborador, o serviço proposto acaba não sendo realizado da maneira mais adequada.

Diante do contexto acima apresentado, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **“Qual é a percepção do clima organizacional da empresa Alfa?** Por conseguinte, o objetivo deste trabalho é avaliar a percepção do clima organizacional da empresa Alfa, bem como relacionar os maiores índices de insatisfação e estabelecer possíveis relações com a rotatividade.

A mudança frequente de cargos dentro da empresa pode afetar o clima entre os colaboradores, porque mediante à ocorrência de troca de cargo, o funcionário tende a se deparar com situações totalmente distintas do seu cotidiano, além de ter de enfrentar vários fatores como: o treinamento recebido para executar determinada função, a dependência de seus colegas, a falta de experiência e o estilo de liderança do seu gestor. Essas variantes podem ser reduzidas ou até mesmo eliminadas por intermédio de pesquisas de clima organizacional entre os colaboradores com o intuito de entender e quantificar tais variantes.

Assim, o artigo está organizado da seguinte maneira: inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando temas como liderança, rotatividade, clima organizacional, motivação, plano de cargos e de salários bem como o modelo de pesquisa GPTW; na sequência, elencam-se os procedimentos metodológicos; e, por fim, os resultados obtidos com a realização deste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo dedica-se a apresentar o referencial teórico elaborado para fundamentar a realização deste estudo que busca analisar o clima organizacional da empresa Alfa. Assim, são abordados temas como liderança, rotatividade, clima organizacional, motivação, plano de cargos e de salários e, por fim, são tecidas considerações sobre a pesquisa de clima organizacional - *Great Place To Work* – (GPTW).

2.1 LIDERANÇA

Liderança é o processo de motivar e alavancar os outros a realizar as tarefas na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e, assim, deixar alinhado com a meta. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que um time de futebol sem um treinador não consegue chegar no máximo de seu desempenho. Todas as organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos (Newstrom, 2011).

Segundo Vecchio (2009, p. 146), “a liderança pode ser definida como o processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja. Portanto, a liderança precisa ser encarada como um processo de influência”.

Enfrentar desafios é uma prática tão antiga quanto a existência da humanidade. As dificuldades com respeito à maneira de agir uns com os outros com sucesso representou uma espécie de desejo presente no interior de cada ser humano. Por conseguinte, deixar-se dirigir por alguém ou estar inclinado a dirigir alguém é algo natural, embora essa tendência ainda não tivesse sido batizada com o nome de liderança (Bergamini, 2018).

Para Lapierre *et al.* (2022), a liderança não depende apenas do líder. Não existe liderança se não existir aceitação ao líder. Deve existir, portanto, equivalência entre a visão e as ações que ele sugere e os desejos e as necessidades dos liderados. É nesta homologia que uma liderança se vê confirmada. Sabe-se que, do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, intervindo seus procedimentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto de ideias e princípios.

2.2 ROTATIVIDADE

De acordo com Santos e Santos (2020), a rotatividade de pessoal é um tema muita relevância no cotidiano das organizações e, sem a devida atenção dos gestores, pode gerar prejuízos pelos altos custos envolvidos na substituição nos postos de trabalho, como por exemplo: custos com contratação, integração, além da influência na qualidade do serviço no período de substituição. Além disso, gera perda de tempo e de recursos investidos quando ocorrem demissões e novas contratações, sem contar as perdas dos talentos que levam com eles conhecimento, habilidade, competências e experiências adquiridas.

Por outro lado, Santos e Santos (2020) comentam que a presença da rotatividade é benéfica se o número de entradas de novos profissionais for equivalente ao número de saídas. Já em excesso, a rotatividade provoca perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da empresa, este profissional deixa a organização e vai executar suas habilidades na concorrência.

Os custos relativos à rotatividade de pessoal dividem-se em três: primários, secundários e terciários. Onde, os primários se referem as despesas diretas com contratações e desligamentos, que podem ser por iniciativa do funcionário ou por decisão da empresa; os secundários aos custos intangíveis; e os terciários aos investimentos extras, conforme Santos e Santos (2021).

Segundo Kops, Silva e Romero (2013, p. 17), o conceito de gestão de pessoas envolve não somente os hábitos e as regras, mas também um horizonte estratégico de pessoas. Para os mesmos autores, esse “novo papel implica perceber as pessoas como parceiras da organização, e não mais como recurso; por essa razão, passa a usar a denominação Gestão de Pessoas”. As pessoas não são governadas, são gerenciadas, não são objetos, são pessoas e assim devem ser tratadas.

A gestão de pessoas, conforme Souza (2013, p. 11), “é uma ferramenta utilizada nas organizações para controlar o capital humano para que os objetivos organizacionais e individuais possam ser alcançados”. As pessoas passam a maior parte do tempo nas organizações, por isso têm que trabalhar para o mesmo objetivo, afinal as organizações não funcionam sozinhas, são necessárias pessoas para fazê-las funcionar. Segundo Souza (2013), é preciso criar táticas dentro desta área de gestão, pois as pessoas buscam satisfação e qualidade de vida no trabalho e, se não se deparam com essa realidade, optam por buscar outras vagas em organizações diferentes no mercado, principalmente em casos em que ocorrem saídas de recursos humanos.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2018) explicam que a rotatividade, quando bem trabalhada pela organização, pode indicar elementos importantes, tais como: o nível de qualidade do processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado pela empresa; a qualidade do *onboarding*, ou seja, do processo de admissão de um funcionário pela empresa; e a capacidade de retenção de talentos.

Sob outra perspectiva, Fidelis (2014, p. 71) destaca:

A rotatividade de pessoas significa um retrocesso ao planejamento inicial de Recursos Humanos, pois pode acarretar uma visibilidade ruim da empresa perante os demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Também pode elevar o custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documentação, integração e até o desligamento.

Nesse contexto, convém destacar ainda que, a rotatividade pode apresentar variadas causas ocasionadas por fatores tanto internos quanto externos à empresa. Nesse sentido, Kleinert e Neves (2018) destacam que no ambiente interno, as principais causas da rotatividade referem-se à: insatisfação do colaborador com o salário e os benefícios, política de liderança, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, etc. Por sua vez, as principais causas da rotatividade no ambiente externo estão associadas, especialmente, a outra oferta de emprego mais atraente, podendo fazer a empresa perder um profissional qualificado.

De acordo com Chiavenato (2022), a fórmula mais utilizada para mediar a rotatividade de uma organização leva em consideração o número de pessoas que se desligaram durante determinado período de tempo, normalmente mês ou ano, em relação ao número médio de colaboradores atuais da organização. A Figura 1, a seguir, demonstra o cálculo da rotatividade.

Figura 1- Cálculo da rotatividade

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2022, p. 85).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem diferentes conceitos para clima organizacional, porém, a maioria traz o mesmo significado, que se entende, basicamente, como a percepção do funcionário em relação ao seu ambiente de trabalho. Assim, como refere Luz (2018, p. 50), “o diagnóstico do clima organizacional é uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho”. Surgido na década de 1930, o clima organizacional é um indicador de satisfação ou insatisfação percebida entre os funcionários dentro de uma organização. E, neste ponto, as necessidades dos trabalhadores são atendidas em seu ambiente de trabalho.

Luz (2018, p. 107) evidencia que o clima organizacional “é representado pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Para Luz (2018, p. 109), “o clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em dado momento”. O clima revela informações momentâneas, portanto, para obter informações precisas sobre a opinião do funcionário, é necessário aplicar, regularmente, a pesquisa de clima organizacional nas organizações.

Conforme Moreira (2012), o clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho. Lembrando que a satisfação está ligada a diversos fatores, que são variáveis diferentes para as distintas pessoas dentro das organizações.

De acordo com Bertoldi (2013), o clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido de que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais, resultando, em consequência, benefícios organizacionais e pessoais.

Segundo Luz (2018), o clima pode ser bom ou ruim. Conforme o autor, em um clima bom, prevalecem as atitudes boas, tornando o ambiente de trabalho um local agradável e favorável a um clima de felicidade, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e comprometimento na maior parte dos funcionários. Por outro lado, quando o clima é ruim, existem variáveis organizacionais que geram discórdia, tensão, competição, desunião, conflito, desinteresse em concluir tarefas, comunicações mal executadas e outros fatores que afetam o moral dos funcionários. Dependendo da força dessas variáveis, o clima será negativo. Longa permanência na empresa e baixa rotatividade são fortes indicadores de um bom clima, enquanto alta rotatividade, absenteísmo e absenteísmo por vergonha ou outros motivos são indicadores de um clima ruim.

No mesmo contexto de Luz (2018), entre os aspectos de clima organizacional, encontram-se, pelo menos, três palavras-chaves relacionadas aos colaboradores: satisfação, percepção e cultura, em que a satisfação é a palavra mais citada entre os autores, vinculada ao clima e ao grau de satisfação dos trabalhadores nas organizações. Ou seja, quanto melhor o clima, maior a satisfação e vice-versa. A percepção, por outro lado, está relacionada ao clima e refere-se aos diferentes aspectos que as organizações usam para influenciá-las, sejam elas positivas ou negativas. Portanto, se a opinião do funcionário sobre a empresa for boa, o clima geralmente é bom, e se a opinião dele sobre a empresa for negativa, o clima, geralmente, é ruim.

No que diz respeito à cultura organizacional, esta influencia o clima empresarial e torna-se parte complementar da percepção da empresa.

2.4 MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL GPTW

A metodologia *Great Place To Work* (GPTW) é uma das mais utilizadas, especialmente em empresas de alta tecnologia. Essa metodologia foi construída internamente na empresa *Great Place To Work* com o objetivo de identificar e construir um excelente ambiente de trabalho por meio da medição das respostas dos trabalhadores. A aplicação dessa metodologia de pesquisa nas empresas demonstra a opinião dos trabalhadores com relação às lideranças, colegas e o ambiente de trabalho em si, o orgulho que os trabalhadores têm da empresa, o nível de camaradagem entre colegas, etc. (Coelho, 2022).

Por meio da pesquisa GPTW, é possível avaliar o engajamento dos trabalhadores, suas atitudes e percepções, bem como analisar os níveis de confiança entre líderes e trabalhadores, acompanhar o orgulho que os trabalhadores têm da empresa, o nível de camaradagem entre colegas, etc. (Coelho, 2022). O uso da GPTW auxilia as empresas às mudanças mais significativas, por meio do entendimento das práticas existentes na organização, fechando, assim, um diagnóstico institucional para que, posteriormente, a organização possa incorporar novas tendências e ideias a partir das respostas obtidas no estudo do clima organizacional (Fontana, 2021).

Para Barbieri (2016), por meio da GPTW, uma empresa pode se transformar em um excelente ambiente para se trabalhar, tornando-se mais bem-sucedida, a fim de utilizar sua metodologia de pesquisa no estabelecimento do padrão ideal, considerado excelente para que

se possa trabalhar. Importa mencionar que os excelentes ambientes para trabalhar compõem-se das relações cotidianas vivenciadas pelos funcionários e não por uma lista de checagem de programas e benefícios de RH (Recursos Humanos). Assim, os funcionários julgam que trabalham em uma empresa excelente quando confiam nas pessoas para as quais trabalham, sentem orgulho de fazer o que fazem e também gostam das pessoas com as quais trabalham.

Este modelo de pesquisa foi desenvolvido por Levering (1984) que descreveu a intenção inicial de identificar a existência de uma correlação entre a satisfação dos funcionários e o desempenho econômico-financeiro das empresas. Por conseguinte, um bom lugar para trabalhar, com um clima organizacional agradável, é aquele que tem como base as cinco variáveis do modelo de clima organizacional GPTW: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Quanto à credibilidade, Corrêa e Corrêa (2019) explicam que ela envolve comunicações abertas e acessíveis, competência para coordenar recursos humanos e materiais e integridade em buscar a visão com consistência. Levering (1984) complementa que a credibilidade está associada ao grau de acesso de abertura nas comunicações, competências para coordenar recursos humanos e materiais, integridade e consistência na tomada de decisões.

A variável respeito refere-se ao suporte ao desenvolvimento profissional e demonstração de reconhecimento, assim como a colaboração com funcionários na tomada de decisões relevantes e o fato de levar em consideração os funcionários como indivíduos que possuem vidas particulares (Corrêa; Corrêa, 2019). O respeito é também o suporte aos empregados em decisões importantes, é saber tratar os empregados como indivíduos que possuem uma vida pessoal, apoiando-os em seu desenvolvimento profissional (Levering, 1984).

Com a variável Respeito podem ser visualizados os reflexos da percepção dos colaboradores com relação ao modo como a organização vê os indivíduos com vida pessoal e o apoio ao desenvolvimento profissional. Nesta variável, também são identificadas as percepções deles em relação à política de benefícios, condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos (Schio, 2015, p. 23).

Já, a imparcialidade remete à equidade, ou seja, ao tratamento equilibrado para todos quanto às recompensas, ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação (Levering, 1984). Refere-se à ideia de oferecer um tratamento balanceado a todos os envolvidos na empresa, com ausência de favoritismo e discriminação, tornando, assim, o clima organizacional mais agradável (Corrêa; Corrêa, 2019).

Dessa forma, Schio (2015) sustenta que, através da imparcialidade, é possível identificar se a organização compartilha de um tratamento equilibrado para todos os seus integrantes. Esse tratamento deve envolver equidade no que tange a: recompensas, remuneração, reconhecimento, recrutamento e promoções.

Por sua vez, a variável orgulho compreende o orgulho obtido a partir do trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado pelo indivíduo ou por um grupo de pessoas, assim como nos produtos oferecidos pela empresa (Levering, 1984). O orgulho se origina a partir do trabalho individual que promove contribuições individuais, do trabalho em grupo e dos produtos da organização (Corrêa; Corrêa, 2019).

Assim, o orgulho reflete a percepção do colaborador em sentir-se satisfeito, motivado e comprometido ao realizar um trabalho ou com os resultados obtidos individualmente ou em grupo, assim como com os produtos e serviços que a empresa fornece. Ademais, o fator identificação do colaborador com a organização e a sua reputação diante da comunidade também fazem parte da variável orgulho (Schio, 2015).

A variável camaradagem diz respeito à habilidade de ser autêntico, de promover uma atmosfera de trabalho amigável e aconchegante, de proporcionar uma sensação de time, de equipe de trabalho (Corrêa; Corrêa, 2019). A camaradagem está ligada à qualidade da hospitalidade, à intimidade e à comunidade no ambiente de trabalho, ao senso de equipe (Levering, 1984).

Logo, a camaradagem está relacionada aos fatores de cooperação e de relações interpessoais. Por meio da camaradagem, identifica-se a percepção dos colaboradores quanto à qualidade da hospitalidade para o novato na organização, bem como a intimidade, a comunidade e o senso de equipe no local de trabalho (Schio, 2015).

2.5 MOTIVAÇÃO

Para Robbins (2002), o processo motivacional é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta, isto é, um fator pessoal que ocorre de indivíduo para indivíduo, onde alguém motivado mantém um esforço na busca de seus objetivos.

De acordo com Bergamini (2018, p. 98), motivação é uma energia direta ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Este conceito busca identificar e especificar o contexto que envolve a motivação, a qual é um sentimento formado no interior de cada um, desenvolvido em função das necessidades e a solução e a compreensão destas que, possivelmente, estarão ligadas a ambientes, pessoas, situações e acontecimentos na vida pessoal e profissional.

Bergamini (2018), em relação à motivação, afirma que a mesma é bem mais que um composto estático. Em consonância com a autora, a motivação é um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e da atividade específica que desenvolvem. Desse modo, a motivação está ligada à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

A motivação, está ligada a uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a satisfação, portanto, nasce de uma necessidade humana, conforme Bergamini (2018). Portanto, compreende-se que, quando se está à procura de realizar uma necessidade, tem-se um motivo em função de ambientes, situações ou pessoas e procura-se abranger, para que os sentimentos característicos relacionados a estes sejam absorvidos como um todo.

2.6 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

Plano de cargos e salários é parte fundamental de uma empresa. Somente através de uma boa gestão do plano de cargos e salários, sabendo administrar com coerência esse aspecto, o colaborador conseguirá realizar com máxima eficácia sua atividade. É uma atividade normalmente desenvolvida em grandes empresas, porém todas, independentemente do porte e da complexidade de suas atividades, deveriam implantar o plano de cargos e de salários.

Segundo Lacombe (2011, p. 147):

Remuneração é a soma de tudo o que é pago aos empregados pelos serviços prestados, como: salários, gratificações, adicionais (periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno, horas extra), como também todos os benefícios financeiros através de prêmios por produtividade, participação nos resultados, opção de compras, entre outros.

Conforme França (2011, p. 71), “a parcela fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular, geralmente mensal, é chamada de salário, e ainda é um dos principais componentes do mix de recompensas oferecido pela organização”. O autor afirma também que o salário é definido em função do cargo ocupado pelo empregado, porém permite pequenas variações, conforme seu nível de maturidade, tempo de atuação na empresa, conjunto de conhecimentos, habilidades, entre outros.

Pontes (2021), descrevendo o equilíbrio interno como forma de melhor controlar o poder dentro da empresa, define a correta avaliação de cargos, evitando comparações entre funcionários e distorções de desempenho por diferenças salariais. Nesse sentido, afirma o autor: muitas vezes, a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não são visíveis maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade.

O ambiente externo também deve ser levado em conta. De acordo com Pontes (2021), o equilíbrio externo também é importante, “uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações”. A organização deve manter o controle externo para blindar seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi conduzido de forma qualitativa. Segundo Diehl e Tatim (2004), um estudo com abordagem qualitativa de dados está interessado em descrever e analisar a complexidade de determinados problemas e a interação de determinadas variáveis, buscando compreender e rotular os processos dinâmicos vivenciados por grupos, que contribuem para a compreensão do comportamento humano. Conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo com coleta de dados quantitativos é caracterizado pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no processamento das informações por meio de técnicas estatísticas, das mais simples às mais complexas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação.

A enquete caracterizou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois seu objetivo foi compreender melhor o problema e torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Constitui também uma investigação descritiva e seu objetivo é descrever as características de um determinado fenômeno ou população, ou estabelecer relações entre as variáveis (Diehl; Tatim, 2004).

As variáveis do estudo são: credibilidade, imparcialidade, orgulho, respeito e camaradagem. Conforme já exposto acima, no item 2.4, a credibilidade, conforme Corrêa e Corrêa (2019), envolve comunicações abertas e acessíveis, competência para coordenar recursos humanos e materiais e integridade em buscar a visão com consistência. A imparcialidade remete à equidade, ou seja, ao tratamento equilibrado, ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação (Levering, 1984). O orgulho, segundo Schio (2015), reflete a percepção do colaborador em sentir-se satisfeito, motivado e comprometido ao realizar um trabalho.

Por sua vez, o respeito refere-se ao suporte, ao desenvolvimento profissional e à demonstração de reconhecimento dos funcionários como indivíduos que possuem vidas particulares (Corrêa; Corrêa, 2019). Por fim, a camaradagem diz respeito à habilidade de ser autêntico, de promover uma atmosfera de trabalho amigável e aconchegante, de proporcionar uma sensação de time e também de equipe de trabalho (Corrêa; Corrêa, 2019).

Diehl e Tatim (2004) enfatizam que a população é o conjunto de elementos que podem ser medidos em função das variáveis a serem investigadas. Participaram da pesquisa dois

gerentes, um líder da fábrica e dez funcionários da empresa Alfa, que trabalham na fábrica de ração, formando um grupo de treze pessoas.

Diehl e Tatim (2004) esclarecem que as informações são coletadas e registradas diretamente pelos próprios pesquisadores e, portanto, disponibilizadas por meio dos dados primários, ou seja, da pessoa. De acordo com os autores, os dados secundários são aqueles que existem na forma de arquivos, bases de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas, ou seja, não são criados pelo pesquisador. Ambos os dados foram usados nesta pesquisa.

O questionário utilizado neste estudo foi uma adaptação do instrumento de pesquisa desenvolvido por Pereira (2003) e focou na avaliação do clima organizacional. O questionário consistia em cinquenta e três questões fechadas, as quais foram distribuídas aos participantes por meio de uma plataforma *online*, o *Google* Formulários. Os funcionários foram devidamente instruídos a avaliar cada questão em uma escala que abrangia as opções "Discordo Totalmente", "Discordo em Partes", "Não Concordo Nem Discordo", "Concordo em Partes" e "Concordo Totalmente" em relação a variáveis-chave, como credibilidade, imparcialidade, orgulho, respeito e camaradagem. Esse processo permitiu a coleta de dados abrangente para a análise do clima organizacional na empresa.

Para Gil (2019), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas pelos questionados. Realizou-se também uma análise dos dados de contratações e de demissões dos últimos dois semestres. Com as informações dos relatórios, fez-se uma comparação com as entrevistas, procurando por aspectos semelhantes entre ambos. Ressalta-se que os questionários foram aplicados de quatro a quatorze de setembro de 2023, através do *Google* Formulários.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi feita a análise do conteúdo, analisando e interpretando as entrevistas dos funcionários e dos gestores, bem como os dados levantados através da pesquisa de rotatividade na empresa. Como o questionário foi aplicado a um pequeno grupo, a forma qualitativa aperfeiçoa o estudo e o deixa mais assertivo. A análise dos dados foi realizada através da compilação das informações obtidas e mescladas com a teoria exposta na revisão da literatura, com base em autores renomados no assunto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados e discutidos os resultados que foram obtidos na pesquisa realizada na empresa Alfa, com o intuito de mensurar o clima organizacional da empresa. Por fim, será apresenta-se a síntese dos resultados bem como sugestões de melhorias para os aspectos que, porventura, exigirem alterações para um melhor clima organizacional.

4.1 ROTATIVIDADE

A taxa de rotatividade de funcionários em uma empresa é um indicador importante para avaliar a estabilidade de sua força de trabalho. No último ano, a empresa, que possui um total de 13 funcionários, sendo 2 gerentes, 1 chefe de fábrica e 10 funcionários, teve uma taxa de rotatividade de, aproximadamente, 23.08%, calculada como $(3 \text{ saídas} / 13 \text{ funcionários no início do período}) \times 100$. Isso significa que, em média, cerca de 23.08% dos funcionários deixaram a empresa ao longo desse período.

É importante observar que essa análise considerou os últimos 2 semestres da empresa. Além disso, é relevante mencionar que a empresa não conduz entrevistas de saída e os 3

funcionários que saíram o fizeram por iniciativa própria. Oliveira et al. (2018) explicam que a rotatividade, quando bem trabalhada pela organização, pode indicar elementos importantes, tais como: o nível de qualidade do processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado pela empresa; a qualidade do *onboarding*, ou seja, do processo de admissão de um funcionário pela empresa; e a capacidade de retenção de talentos. Esses fatores indicam a necessidade de avaliar os motivos por trás da saída dos funcionários e implementar estratégias para reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

4.2 PESQUISA GPTW

De ora em diante, passa-se a analisar os dados coletados, sendo que o primeiro trata da variável credibilidade.

4.2.1 Credibilidade

A Tabela 1 apresenta as respostas das 13 questões referentes à variável credibilidade, conforme pode ser observado abaixo.

Tabela 1 – Credibilidade

1. A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	4.2
2. Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	4.2
3. É fácil se aproximar com a liderança e também é fácil tratar com ela.	4.1
4. A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.	4.1
5. A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	4.4
6. A liderança confia no bom trabalho das empresas sem precisar vigiá-las.	3.6
7. A liderança sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	4.7
8. Em geral, a liderança dá muita autonomia às pessoas.	3.8
9. A liderança cumpre o que promete.	4.4
10. A liderança age de acordo com o que fala.	4.2
11. Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso.	4.8
12. A liderança é competente para tocar o negócio.	4.5
13. A liderança é honesta e ética na construção dos negócios	4.7
Média	4.3

Fonte: Dados Primários (2023).

Ao analisar a média obtida, pode-se dizer que a percepção sobre o clima organizacional em relação à variável credibilidade é satisfatória, segundo a escala utilizada, ou seja, a variável está de acordo com a expectativa dos respondentes, no entanto, com margem de melhoria, uma vez que algumas questões apresentaram uma média inferior. Dessa forma, acredita-se que são necessárias mudanças, para que se consiga alcançar um patamar de satisfação de toda a equipe, melhorando o clima organizacional.

A questão seis, “a liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las”, obteve uma média de 3.6, distanciando-se da média das demais questões, assim como a questão oito, “a liderança dá muita autonomia às pessoas”, que apresentou uma média de 3.8, mostrando que os respondentes não sentem tanta confiança em seus líderes e não tem total autonomia na realização de suas atividades. Esse item precisa ser revisto, já que, como evidencia Corrêa e Corrêa (2019), a credibilidade está relacionada à abertura nas comunicações e na competência para coordenar recursos humanos e tomar decisões de forma íntegra e consciente.

Para Levering (1984), a credibilidade associa-se diretamente ao grau de abertura nas comunicações, ou seja, um bom líder precisa ter competência comunicativa para conseguir

coordenar os recursos humanos e materiais com integridade e de forma consistente, notadamente na tomada de decisões. Nesse sentido, se os colaboradores afirmaram se sentir vigiados e com pouca autonomia no desempenho das tarefas, fica evidente que os líderes da organização estão falhando no quesito comunicação, fator que precisa ser revertido para que o comprometimento dos colaboradores seja fortalecido.

Por sua vez, a questão sete, “a liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente”, obteve a média de 4.7. Em acréscimo, a questão onze, “acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso” obteve uma média de 4.8, sendo a variável mais alta. Ambas as questões demonstram a confiança que os respondentes têm para com os líderes e para com a empresa, acreditando que as lideranças distribuem as tarefas de forma adequada e que possuem estabilidade nos seus empregos.

4.2.2 Respeito

A Tabela 2, apresenta 12 respostas que tratam da variável, respeito, conforme pode ser observado, na sequência.

Tabela 2 – Respeito

14. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	4.5
15. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	4.7
16. Oferecem-se treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	4.2
17. A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	4.2
18. A liderança reconhece erros intencionais como necessários para se tocar o negócio	4.3
19. A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas	4.0
20. A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	3.2
21. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	4.2
22. As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal	4.4
23. Temos benefícios especiais e personalizados aqui	3.8
24. A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e somente não somente como empregado	4.6
25. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	4.3
Média	4.3

Fonte: Dados Primários (2023).

A partir da média obtida, pode-se dizer que a percepção sobre o clima organizacional no que se refere à variável respeito é satisfatória, de acordo com a escola utilizada, isto é, a variável está de acordo com a expectativa dos entrevistados. No entanto, apesar do resultado favorável, esta variável abre precedente para melhorias, uma vez que algumas questões apresentaram uma média inferior a 4.0. Assim, acredita-se que são necessárias melhorias para que esta variável seja aprimorada, gerando, por consequência, satisfação da equipe.

A questão vinte, “a liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho” obteve uma média de 3.2, a média mais baixa desta variável, indicando que os líderes precisam envolver mais os colaboradores nas decisões que englobam suas atividades. Outra questão que obteve uma média baixa foi a vinte e três, “temos benefícios especiais e personalizados aqui”, com uma média de 3.8, evidenciando que os respondentes não consideram os benefícios recebidos satisfatórios.

Em contrapartida, entre as médias mais altas, destaca-se a questão vinte e cinco, “nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho”, com uma média de 4.8, a mais alta nesta variável. Acima de tudo, segundo Levering (1984), respeitar o colaborador significa trata-

lo como alguém que possui vida pessoal, apoiando-o no desenvolvimento de sua vida profissional. Esse resultado demonstra que as instalações da empresa são adequadas para a realização do trabalho, gerando um ambiente agradável.

Corrêa e Corrêa (2019) esclarecem que o respeito é fundamental para o desenvolvimento profissional e também para a demonstração do reconhecimento. Somado a isso, a variável respeito também está atrelada à colaboração com os trabalhadores no processo de tomada de decisão e na consideração de que eles possuem vidas particulares. Nesse ínterim, é fundamental direcionar um olhar individualizado aos colaboradores, respeitando-os enquanto seres que enfrentam desafios particulares e envolvendo-os nas decisões que afetam suas tarefas diárias na organização. Somente assim será possível melhorar a percepção dos trabalhadores no que se refere à variável respeito.

4.2.3 Imparcialidade

A Tabela 3 trata da variável imparcialidade e possui 10 respostas, as quais estão elencadas abaixo.

Tabela 3 – Imparcialidade

26. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	3.8
27. As pessoas são pagas adequadamente pelos serviços que fazem	4.3
28. A liderança evita favorecer uns e prejudicar outros	4.0
29. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	4.0
30. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	4.7
31. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor e raça	4.8
32. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	4.8
33. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	3.9
34. As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados	3.7
35. Eu sou bem tratado, independentemente, de minha posição na empresa	4.6
Média	4.3

Fonte: Dados Primários (2023).

A média obtida nessa variável mostra que a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, no que se refere à variável imparcialidade, é satisfatória conforme a escala utilizada, ou seja, a variável está de acordo com a expectativa dos respondentes. Não obstante, esta variável também precisa de melhorias, haja vista que algumas questões apresentaram média inferior, tornando necessária a realização de melhorias para aprimorar o clima organizacional e melhorar a satisfação da equipe.

A questão vinte e seis, “todos aqui tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial”, atingiu a média 3.8, representando a indiferença dos respondentes. Por sua vez, a questão trinta e três “se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça” e a questão trinta e quatro, “as pessoas evitam fazer ‘politicagem’ como forma de obter resultados”, obtiveram, respectivamente, as médias 3.9 e 3.7. Tais resultados mostram que nos quesitos reconhecimento, injustiça e politicagem os respondentes não se sentem satisfeitos, nem insatisfeitos.

As questões que apresentaram as maiores médias foram as de número trinta e um, “as pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor e raça”, e trinta e dois, “as pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo”. Ambas as questões atingiram a média 4.8, evidenciando que não existe preconceito por raça ou sexo dentro da organização, assim como enfatiza Levering (1984) ao afirmar que a imparcialidade está relacionada ao tratamento equilibrado a todos os colaboradores, sem qualquer tipo de favoritismo.

Um líder precisa ser imparcial para desenvolver uma gestão centrada no indivíduo e de forma a extrair o melhor de cada colaborador. Para Corrêa e Corrêa, a imparcialidade está associada à inexistência de favoritismo e discriminação, fatores fundamentais para que todos se sintam parte integrante da empresa. Conforme o resultado, esse item precisa ser aprimorado, haja vista que não somente a falta de reconhecimento pelo esforço dispensando, mas também a existência de atos injustos no contexto da organização foi apontada pelos colaboradores.

A imparcialidade somente pode se alcançada se, conforme elucida Schio (2015), todos os trabalhadores receberem um tratamento caracterizado pela equidade. Em suma, em consonância com o autor, é necessário que os colaboradores sejam tratados com imparcialidade no que se refere à recompensas, remuneração, reconhecimento, recrutamento e promoções.

4.2.4 Orgulho

Na sequência é apresentada a Tabela 4, que trata da variável orgulho, contendo 8 respostas, conforme pode ser visualizado abaixo.

Tabela 4 – Orgulho

36. As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	4.1
37. Meu trabalho tem um sentido especial Para mim é só “mais um emprego”	4.5
38. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	4.6
39. Eu me sinto bem com a forma como a empresa contribui para a comunidade	4.4
40. As pessoas têm vontade de vir para o trabalho	4.1
41. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	4.6
42. Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	4.5
43. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	4.5
Média	4.4

Fonte: Dados Primários (2023).

Conforme a Tabela 4, é possível constatar que a variável orgulho é satisfatória segundo a escala utilizada para a realização deste estudo, pois todas as questões obtiveram uma média superior a 4.0, com destaque para as questões trinta e oito, “quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho”, e quarenta e um “tenho orgulho de contar às outras pessoas que trabalho aqui”, as quais obtiveram média 4.6. Esse resultado mostra que os respondentes têm orgulho da empresa e do seu local de trabalho, demonstrando isso para as demais pessoas.

De acordo com Schio (2015), o orgulho em relação ao local de trabalho está associado à satisfação, motivação e comprometimento na realização das tarefas e nos resultados obtidos. Em acréscimo, a variável orgulho também é fundamental na identificação do colaborador com a organização e sua reputação diante da comunidade.

Corrêa e Corrêa (2019) mencionam que o orgulho tem origem no trabalho individual, mas também no trabalho em grupo. Compreende-se, portanto, que, a partir do trabalho individual, é possível atingir resultados satisfatórios no trabalho coletivo e a liderança da organização é fundamental para despertar o orgulho entre seus colaboradores. O resultado da pesquisa mostrou-se positivo nesta variável, contudo é fundamental investir constantemente no desenvolvimento do orgulho entre os trabalhadores.

4.2.5 Camaradagem

Por fim, a Tabela 5, trata da variável camaradagem e possui 10 respostas, conforme pode ser observado abaixo.

Tabela 5 – Camaradagem

44. Este é um lugar agradável para trabalhar	4.5
45. Pode-se contar com a colaboração das pessoas	4.5
46. Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente “em casa”	4.5
47. Posso ser eu mesmo por aqui	4.8
48. Aqui as pessoas se importam umas com as outras	4.5
49. Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui	4.5
50. Nós sempre comemoramos eventos especiais	3.4
51. Sinto que estamos todos “no mesmo barco”	4.2
52. Quando você entra na empresa, fazem você se sentir bem-vindo	4.2
53. Este é um lugar divertido para trabalhar	4.2
Média	4.3

Fonte: Dados Primários (2023).

A média obtida na variável camaradagem é satisfatória segundo a escala utilizada, uma vez que todas as questões atingiram valores superiores a 4.0. Entre as questões, evidencia-se a de número quarenta e sete, “posso ser eu mesmo por aqui”, que atingiu a maior média, isto é, 4.8. Esse resultado mostra que os colaboradores podem exercer suas funções mantendo a essência de sua personalidade, fator fundamental para a satisfação no trabalho.

É importante ressaltar que as questões quarenta e quatro, “este é um lugar agradável para trabalhar”, quarenta e cinco, “pode-se contar com a colaboração das pessoas”, quarenta e seis, “quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente em casa”, quarenta e oito, “aqui as pessoas se importam umas com as outras”, e quarenta e nove, “existe um sentimento de “família ou de “equipe” por aqui”, obtiveram a média 4.5 mostrando que há um nível de satisfação no que se refere à variável camaradagem. Para Corrêa e Corrêa (2019), a camaradagem diz respeito justamente a essa sensação de time, de equipe de trabalho.

Contudo, a questão de número cinquenta, “nós sempre comemoramos eventos especiais”, obteve uma média nem satisfatória, nem insatisfatória com apenas 3.4. Esse resultado mostra não somente a indiferença em relação a esse item, como também a necessidade de rever a comemoração dos eventos especiais, uma vez que a melhora dessa questão pode contribuir para melhorar também o clima organizacional e deixar a equipe mais unida.

Acerca da comemoração dos eventos especiais, destaca-se a afirmação de Schio (2015) o qual evidencia que a camaradagem está atrelada às relações interpessoais e ao cuidado com os demais colaboradores. Nesse sentido, ao se desenvolver atividades, no contexto da organização, que promovam a camaradagem entre os colegas, aumenta a percepção positiva para com a empresa e o comprometimento com as ações desempenhadas.

4.3 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Os dados obtidos com a realização do trabalho mostram que, a variável credibilidade obteve uma média total de 4.3, ou seja, uma média que pode ser considerada satisfatória. Entre os itens com as melhores avaliações, constatou-se que os colaboradores veem a demissão como um último recurso a ser usado pela gestão e consideram os líderes pessoas éticas e competentes, que sabem coordenar e distribuir as tarefas adequadamente, com ordens claras e acessíveis. Os liderados se sentem à vontade, já que podem fazer perguntas sobre suas funções e são

prontamente atendidos. Porém, evidenciaram-se como pontos negativos dessa variável a falta de autonomia no desempenho da função e a sensação de estar constantemente sendo vigiados.

No que se refere à variável respeito, o estudo revelou que os colaboradores consideram as instalações da empresa adequadas e seguras para trabalhar, ou seja, trata-se de um lugar saudável e seguro, até porque recebem os equipamentos necessários para desempenhar suas funções sem correr riscos. Ademais, a empresa se preocupa com o funcionário e com o seu bem-estar, buscando equilibrar, na medida do possível, a vida pessoal e profissional. Não obstante, chamou atenção o fato de que os colaboradores apontaram a falta de benefícios especiais e personalizados e também o fato de não serem convidados para participar de decisões que envolvem suas atividades.

A média da variável imparcialidade também foi satisfatória, alcançando 4.3 e, de forma geral, os colaboradores afirmaram que todos são tratados com equidade na empresa sem nenhum tipo de distinção motivada pelo sexo, pela cor, pela raça, pela idade ou pela posição exercida dentro da organização. Os participantes do estudo evidenciaram ainda que o pagamento que vem sendo praticado é justo. Apesar disso, nesta variável, também há pontos a serem melhorados, pois, alguns colaboradores apontaram que, mediante uma situação de tratamento injusto, não seriam ouvidos e acabariam não obtendo justiça.

A variável orgulho foi a que atingiu a maior média entre as variáveis analisadas neste estudo, atingindo a marca de 4.4. Os entrevistados afirmaram que sentem orgulho quando veem o que fazem no dia a dia e que tem orgulho em contar para outras pessoas onde trabalham. Em acréscimo, estão satisfeitos porque se sentem valorizados e sabem que fazem a diferença no desempenho de suas funções. Somado a isso, pretendem permanecer na empresa por muitos anos.

Por fim, na variável camaradagem, que também atingiu uma média satisfatória, observou-se que os colaboradores se sentem bem, porque podem ser eles mesmos e, além do mais, podem contar com os colaboradores. A empresa é um ambiente agradável e existe um sentimento de família, pois todos se sentem acolhidos, ou seja, é um bom lugar para se trabalhar. Apesar dessa avaliação positiva, existe a reclamação de que os eventos especiais não são comemorados, ou seja, este item precisa ser revisto para aprimorar ainda mais o sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores.

Dessa forma, entre as recomendações, sugere-se que a empresa adote algumas medidas com o intuito de solucionar os itens apontados neste estudo como responsáveis pelo alto índice de rotatividade, buscando, além da permanência dos colaboradores, o desenvolvimento de uma participação laborativa comprometida. Entre as ações, que serão apresentadas de forma detalhada no Apêndice A, evidencia-se a adoção de um plano de carreira para valorizar os colaboradores que se destacam e mantê-los na empresa e a definição da visão, da missão e dos valores, além de eventos que possam integrar os colaboradores.

Acima de tudo, é preciso desenvolver a liderança para que os líderes dos diferentes setores sejam capazes de se ajustar ao perfil dos seus subordinados, extraindo dessa relação os melhores resultados para a organização, mas também para o crescimento pessoal de cada um dos trabalhadores. A ocorrência da rotatividade amplia as dificuldades que as empresas encontram para manter o conhecimento. Nesse sentido, a liderança vem sendo usada, cada vez mais, com o intuito de reduzir esse fator a partir da implantação de uma gestão de pessoas que viabilize o controle da rotatividade a curto e a longo prazo para aprimorar o envolvimento dos colaboradores. A percepção de segurança e a presença de uma organização unida são fatores que reduzem a desistência, por isso, as práticas de gestão de pessoas são fundamentais para reduzir a rotatividade, entre outros fatores associados a ela (Slavitch *et al.*, 2014 apud Reis; Brito, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o cenário econômico está passando por mudanças constantes, as empresas precisam, cada vez mais, de colaboradores preparados para desempenhar tarefas complexas. Nesse sentido, a ocorrência de altos índices de rotatividade, por exemplo, causada por troca de cargos ou demissões, faz com que se perca tanto em qualidade quanto em produtividade, prejudicando os resultados econômicos da organização.

Nesse contexto, ganham evidência as pesquisas de clima organizacional, as quais possibilitam o conhecimento de aspectos internos relacionados às propriedades motivacionais do ambiente interno das organizações. A importância do clima organizacional está no fato de que, se a empresa tiver um bom clima organizacional, os colaboradores estarão, por consequência, mais motivados, beneficiando também a empresa.

Por conseguinte, este estudo, realizado na empresa Alfa, teve como ponto de partida o alto rodízio de cargos que vem ocorrendo na empresa e, por meio da pesquisa de clima organizacional GPTW, buscou-se compreender como os colaboradores se sentem em relação às variáveis credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Esse tipo de estudo é importante, pois, mediante a identificação da percepção dos funcionários e do clima organizacional, pode-se buscar soluções para os problemas apontados.

De forma geral, os funcionários se sentem bem trabalhando na empresa, porque consideram as instalações adequadas e seguras, com todos os equipamentos de segurança à disposição, os líderes são competentes e coordenam as atividades com competência e ética e também porque são bem tratados e reconhecidos pelos serviços prestados. Em acréscimo, sentem-se orgulhosos por trabalharem na empresa Alfa e pretendem permanecer na empresa por longos anos.

No entanto, apesar de se ter um clima organizacional favorável, a ocorrência da rotatividade pode estar relacionada ao fato de que nem todos os colaboradores têm autonomia para desempenhar suas funções, não são convidados a participar das decisões que afetam suas atividades e não há benefícios especiais pelo desempenho apresentado. Há ainda como ponto negativo o relato de que nem sempre se reconhecem casos de injustiça e o fato de que as datas especiais não são comemoradas. Em razão disso, elaborou-se um plano de ação (Apêndice A) para buscar a solução desses empecilhos e melhorar o clima organizacional, reduzindo a rotatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações - Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. São Paulo Atlas, 2018.

BERTOLDI, Alexandra Danuza. **Psicologia organizacional e do trabalho**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

COELHO, Maria Fernanda Sousa. **Análise da correlação entre o clima organizacional e o turnover em empresas de tecnologia.** 2022. 61f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Engenharia da Produção Elétrica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços- uma abordagem estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

FONTANA, Gabriela Vieira. **Gestão de pessoas: clima organizacional na empresa Projedata.** 2021. 96f. Relatório de Estágio (Curso de Administração) – Universidade do sul de Santa Catarina, Tubarão, 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KLEINERT, Leila Fátima; NEVES, Luiz Fernando Costa. As causas da rotatividade de pessoal: estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 8, 2018. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/792>. Acesso em: 27 set. 2023.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França Costae; ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** Curitiba: Inter saberes, 2013

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LAPIERRE, Laurent. TÔRRES, Sette; LANNA, Ofélia de. **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia.** São Paulo: Atlas, 2022.

LEVERING, Robert. **The 100 best companies to work for in América.** New York: Addison Wesley, 1984.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de janeiro: Qualitymark, 2018.

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

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** 12. ed. São Paulo: Pioneira, 2011.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PEREIRA, A. P. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021.

REIS, Esther Azevedo; BRITO, Max Leandro de Araújo. Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. **Revista Espacios**, v. 36, n. 19, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n19/15361914.html>. Acesso em: 06 nov. 2023.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Educativo do Brasil, 2002.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SANTOS, Amanda Pereira dos; SANTOS, Selma Pereira dos. **Rotatividade de pessoal**: Um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços. 2020. Disponível em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21039/1/Amanda%20e%20Selma%20ADM%20TCC%20Completo%2022.11.21%20%281%29.pdf>. Acesso em 09 nov. 2023.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, 1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>. Acesso em: 20 maio 2023.

SCHIO, Douglas Grippa. **Avaliação da percepção do clima organizacional**: um estudo de caso de uma empresa no ramo da construção civil. 2015. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca, Rio Grande do Sul, 2015.

SOUZA, Paula Rodrigues de. **Os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande - PB**: um estudo de caso. 2013. 45f. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 2009.

APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO

Quadro 1 – Plano de ação

Plano de Ação						
5W					2H	
<i>What</i> O quê?	<i>Why</i> Por quê?	<i>Who</i> Quem	<i>Where</i> Onde	<i>When</i> Quando	<i>How</i> Como	<i>How Much</i> Quanto
Evitar a saída de colaboradores competentes, tendo em vista a alta rotatividade.	A carência de profissionais qualificados é cada vez maior. Ademais, tem-se a fuga de informações.	Gestor	Empresa	Processo contínuo	Valorização dos colaboradores. Apresentação clara da missão, da visão e dos valores. Treinamentos e <i>feedbacks</i> .	A definir
Definir a Missão, a Visão e os Valores para comprometer os colaboradores e evitar a rotatividade.	O estabelecimento da Missão, dos Valores e da Visão faz com que a empresa defina o foco e os objetivos a alcançar.	Gestor	Empresa	Imediatamente	Definir a Missão, a Visão e os Valores e apresentar aos colaboradores para que eles se sintam parte da empresa e dos resultados alcançados.	Sem custos
Confraternizações em datas especiais, visto que os colaboradores apontaram a falta de comemorações em datas especiais como um ponto negativo.	As confraternizações podem contribuir para deixar o grupo mais coeso e, por consequência, mais comprometido. A adoção dessa medida se faz relevante, já que os próprios colaboradores mencionaram a necessidade de se promover comemorações.	Gestor e líderes de departamentos	Empresa	Processo contínuo	Mediante datas comemorativas, podem ser organizadas confraternizações para integrar os colaboradores.	A definir
Plano de carreira com possibilidade de promoções	Um plano de carreiras que vise a promoção de funcionários que se destacam pode contribuir para reduzir a rotatividade. Esta medida se justifica na medida em que os colaboradores afirmaram não serem reconhecidos pelo trabalho realizado e pelo esforço dispensado na organização.	Gestor	Empresa	Imediatamente	Organização de um plano de carreira para valorizar os colaboradores que se destacam e que buscam permanecer na empresa.	A definir

Valorização da autonomia e da qualificação profissional	A autonomia faz com que os colaboradores se sintam mais motivados, desenvolve a liderança e favorece o aprimoramento de habilidades. Uma das queixas dos colaboradores foi justamente a falta de autonomia para desempenhar suas funções, portanto é fundamental reverter esse quadro.	Gestor e líderes de departamentos	Empresa	Imediatamente	Capacitar os líderes dos departamentos de forma que possam liderar para a promoção da autonomia de seus colaboradores.	A definir
Reuniões periódicas com os colaboradores dos diferentes setores	Participar das decisões faz com que os colaboradores se sintam mais motivados para o trabalho e comprometidos com a empresa. Por consequência, pode-se reduzir a rotatividade da empresa.	Gestor e líderes dos departamentos	Empresa	Imediatamente	Realizar reuniões periódicas para consultar os colaboradores acerca de decisões a serem tomadas.	Sem custos

Fonte: Dados Primários (2023).