

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIA LUIZA SANTOS LIMA

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DE
PERMANÊNCIA DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES**

MARIANA

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIA LUIZA SANTOS LIMA

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE INTENTION OF
PERMANENCE OF INDIVIDUALS IN ORGANIZATIONS**

MARIANA

2018

MARIA LUIZA SANTOS LIMA

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DE
PERMANÊNCIA DOS INDIVÍDUOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

MARIANA

2018

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

L732i Lima, Maria Luiza Santos

A influência do clima organizacional na intenção de permanência dos indivíduos nas organizações [recurso eletrônico] / Maria Luiza Santos Lima.-Mariana, MG, 2018.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Liderança - Teses. 2. MEM. 3. Ambiente de trabalho - Administração - Teses. 4. Monografia. 5. Mobilidade de mão-de-obra - Teses. 6. Gestão de pessoas - Teses. 7. Planejamento estratégico - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.3

: 15

: 1419873

MARIA LUIZA SANTOS LIMA

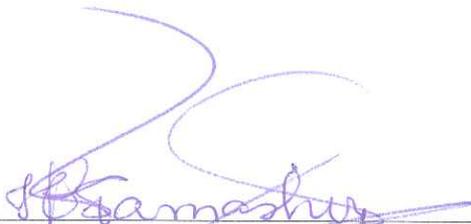
Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

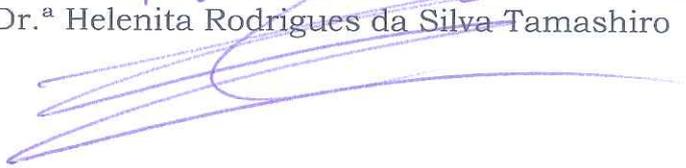
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli – Presidente da banca



Prof.^a Dr.^a Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro



Prof.^a M.^a Ana Flávia Rezende

Mariana, 22 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, sempre presente, guiando e iluminando meus passos. À minha família, especialmente meus pais, maiores motivações em minha vida, pelo sacrifício em prol da minha educação e por em nenhum momento desacreditarem que a conclusão dessa etapa seria possível. À minha irmã, Marianna, pelo apoio e risadas perante as dificuldades. Ao Washington, por todo companheirismo e incentivo. Ao meu orientador Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pela paciência e ensino impecável. À UFOP e ao ICSA, pelo ensino gratuito e de qualidade. A Ouro Preto, encanto e magia diários. À República Penélope, moradoras e ex-alunas, pelo aconchego e amizade. Por fim, a todos que contribuíram com o desenvolvimento dessa etapa, muito obrigada.

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização. Para coleta dos dados, realizou-se um levantamento de campo nas cidades de Ouro Preto e Mariana, Minas Gerais, por meio da aplicação de um questionário autoadministrado. A amostra foi composta por 277 trabalhadores. Para análise dos dados, empregaram-se duas técnicas estatísticas: Análise Fatorial Exploratória e Análise de Regressão Múltipla. Os resultados obtidos confirmaram a relação entre os dois construtos e indicaram que a liderança e o ambiente de trabalho são os elementos do clima organizacional que exercem maior influência sobre a intenção dos indivíduos de se manterem vinculados ao mesmo empregador.

Palavras-chave: Liderança. Ambiente de trabalho. Rotatividade. Retenção. Gestão estratégica de pessoas.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of the organizational climate on the intention of the individual to stay in the organization. To collect data, a survey was carried out in the cities of Ouro Preto and Mariana, Minas Gerais, through the application of a self-administered questionnaire. The sample consisted of 277 workers. To analyze the data, two statistical techniques were used: Exploratory Factor Analysis and Multiple Regression Analysis. The results confirm the relationship between the two constructs and indicate that leadership and the work environment are the elements of the organizational climate that exert a greater influence on the intention of the individuals to remain linked to the same employer.

Keywords: Leadership. Work environment. Turnover. Retention. Strategic management of human resources.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Clima organizacional.....	9
2.2. Modelos de clima organizacional.....	10
2.3. Permanência na organização e clima organizacional	12
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da primeira metade do século XX, Elton Mayo coordenou uma experiência com os funcionários de uma fábrica localizada em Hawthorne, Chicago, para mensurar a relação entre as condições de iluminação e o rendimento dos funcionários. Os pesquisadores não encontraram a existência de uma relação entre essas variáveis, mas verificaram que havia outro fator que influenciava os resultados: o psicológico. Após as cinco fases da experiência, Mayo verificou que os funcionários produziam mais quando trabalhavam em grupos e que a melhor forma das organizações elevarem sua produtividade era suprindo as necessidades psicológicas de seus colaboradores (FRANKE; KAUL, 1978).

Contrapondo a abordagem clássica, surge então a Escola de Relações Humanas, decorrente da experiência de Hawthorne, que buscou enfatizar as relações humanas e o fato de que o rendimento do trabalhador não depende só da motivação econômica (FRANKE; KAUL, 1978). A partir do início dessa corrente, surgiram novas linhas de pesquisa relacionadas à Ciência Administrativa, e, entre elas, o estudo do clima organizacional.

Segundo Tachizawa et al. (2006), o clima organizacional refere-se à qualidade do ambiente de trabalho e afeta a motivação e satisfação dos funcionários, assim como suas condutas no ambiente laboral. Em outras palavras, o clima organizacional é o somatório das percepções que os funcionários têm sobre seus ambientes de trabalho, com base nas interações pessoais e organizacionais (GOMES; MENEZES, 2010).

As pesquisas de clima organizacional têm sido amplamente utilizadas, porque são capazes de identificar diversos tipos de características, como liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, entre outras, que afetam a percepção dos indivíduos quanto ao ambiente laboral (GOMES; MENEZES, 2010).

Diferentes estudos apontam que o clima organizacional impacta no comportamento humano no trabalho (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; O'NEILL et al., 2007; EKVALL, 1996), evidenciando a importância que deve ser atribuída a essa temática na gestão de pessoas. Nesse sentido, definiu-se como objetivo da presente pesquisa analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização.

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na contribuição que pode fornecer para o planejamento de ações no âmbito organizacional visando diminuir o índice de rotatividade de pessoal, reduzindo custos e favorecendo a retenção do capital intelectual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Clima organizacional

De acordo com Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional é o resultado de uma junção de atributos percebidos direta ou indiretamente pelos colaboradores que compartilham determinado ambiente de trabalho, que podem ser mensurados e que influenciam as atitudes individuais em relação à organização.

Em concordância com os autores supracitados, Fleury (2002) define clima organizacional como uma atmosfera psicológica particular que caracteriza e diferencia cada organização. Ainda segundo esse mesmo autor, tal construto refere-se à qualidade do ambiente de trabalho, que é percebida pelos funcionários e que influencia seus comportamentos.

O clima organizacional pode ser apontado como uma das mais importantes ferramentas para manter alinhados os objetivos dos colaboradores e da organização (FRANKE E KAUL, 1978). Segundo os autores supracitados, Elton Mayo foi um dos pioneiros a conduzir estudos abordando esse construto, por meio do experimento de Hawthorne, no período de 1924 a 1933, dando origem à Escola de Relações Humanas na Ciência Administrativa ao evidenciar que houve um aumento na produtividade dos funcionários devido a incentivos psicossociais e a um bom tratamento dispensado a eles.

Conforme os estudos de Ekvall (1996), o clima organizacional é uma característica das organizações que afeta os sentimentos, atitudes e comportamentos dos funcionários, sendo constituído de maneira autônoma, sem depender de cada sujeito individualmente. Nesta mesma linha, Maximiano (2000) defende que o clima organizacional é resultado do senso grupal dos funcionários no que diz respeito à realidade laboral vivenciada.

Lima e Albano (2002) destacam que, apesar de muitas vezes o clima organizacional ser confundido com a cultura organizacional, os dois são construtos distintos: enquanto o clima resulta das percepções das pessoas quanto à qualidade de seu ambiente de trabalho, podendo ser alterado com mais facilidade, a cultura está atrelada aos valores, crenças, rituais e demais elementos enraizados no dia a dia da organização, não sendo fácil de ser influenciada ou modificada, pois envolve a forma como os indivíduos se comportam e o que é considerado aceitável.

Segundo Barthasar (2014), os primeiros estudos abordando o tema clima organizacional no Brasil foram conduzidos por Saldanha (1974) e Souza (1977), que

destacaram a importância da saúde psicológica do indivíduo e da satisfação e motivação no trabalho como um diferencial estratégico, porque estão diretamente ligadas ao comportamento do ser humano dentro das organizações.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013), por sua vez, apontam que, quando a organização está empenhada em manter o bem-estar de seus colaboradores e um clima positivo, respaldando suas práticas em valores como justiça, diversidade, ética, confiança, entre outros, os indivíduos tendem a ser mais maleáveis e a alinhar seus esforços aos dos gestores, dedicando-se a gerar resultados valiosos para o negócio.

O clima organizacional influencia significativamente os processos de comunicação, resolução de conflitos e aprendizagem nas organizações, assim como a motivação, eficiência, inovação, satisfação e produtividade dos indivíduos e equipes de trabalho; por isso, está se tornando o foco de um número crescente de estudos no campo da Administração (RAHIMIC, 2013).

2.2. Modelos de clima organizacional

De acordo com Barthasar (2014), os autores pioneiros que propuseram modelos de pesquisas de clima organizacional foram Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1978) e Sbragia (1983). Cada um deles é apresentado de forma sintetizada ao longo deste tópico do trabalho.

Apontado como o primeiro modelo de clima organizacional, a construção teórica de Litwin e Stringer (1968) baseia-se em nove características do ambiente de trabalho de cada organização: (1) estrutura e limitações; (2) grau de responsabilidade; (3) desafios percebidos no trabalho; (4) recompensas recebidas; (5) calor e apoio, relacionados ao sentimento de ajuda mútua e amizade entre os colaboradores; (6) conflito e respeito aos diferentes modos de pensar; (7) assunção de risco na tomada de decisões e execução do trabalho; (8) valorização de padrões, ou seja, de normas e processos; e, por último, (9), a cooperação, que diz respeito ao senso de ajuda e mútuo apoio tanto de gestores quanto de subordinados.

Por sua vez, Kolb et al. (1978) incluíram em seu modelo sete dimensões, das quais quatro também estavam presentes no modelo de Litwin e Stringer (1968), sendo elas (1) grau de responsabilidade, (2) recompensas recebidas, (3) calor e apoio, e (4) padrões, acrescentando outras três: (5) conformismo e limitações externamente impostas à organização; (7) clareza organizacional e objetivos corporativos bem definidos; e (8) qualidade da chefia.

Posteriormente, o estudo de Sbragia (1983) englobou um número maior de fatores, mostrando-se um modelo mais amplo de clima organizacional, apesar de possuir certa aproximação teórica com os modelos de Litwin e Stringer (1968) e Kolb et al. (1978).

O modelo de Sbragia (1983) incluiu: (1) conformismo; (2) estrutura; (3) recompensas; (4) padrões; (5) cooperação; (6) desafio; (7) conflitos; (8) estado de tensão; (9) grau de envolvimento dos indivíduos nas decisões; (10) proximidade entre chefia e a equipe; (11) nível de humanidade; (12) autonomia para tomada de decisão; (13) prestígio percebido por ser membro da organização; (14) grau de tolerância a erros; (15) imparcialidade; (16) oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; (17) respeito e grau de apoio que a empresa oferece a seus funcionários; (18) reconhecimento dos esforços individuais diferenciados; e (19) formas de controle adotadas.

Além desses três modelos precursores das pesquisas de clima organizacional, pesquisadores como Kozlowsk e Doherty (1989), Coda (1998) e Rizzati (1995; 2002) também desenvolveram estudos relevantes para o desenvolvimento da teoria envolvendo essa temática.

O modelo proposto por Kozlowsk e Doherty (1989) fundamentou-se em estudos no campo da Psicologia Aplicada e se focou na liderança e nos fatores ligados ao comportamento da chefia e sua relação com o clima organizacional.

Por sua vez, o modelo de Coda (1998) foi proposto após uma experiência realizada em cinco organizações públicas e privadas de grande porte no Brasil e contemplou dez indicadores de clima focados no bem-estar dos funcionários, motivação, liderança e cultura.

Já a pesquisa de Rizzati (1995) teve como objeto de estudo a Universidade Federal de Santa Catarina e se focou especificamente na análise do clima organizacional desta instituição. Em 2002, a mesma autora ampliou os objetos de estudo, tendo como foco as universidades do sul do Brasil, e aperfeiçoou o modelo anteriormente proposto. Rizzati (2002) abordou indicadores presentes nos modelos de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986) e Sbragia (1983).

Mais recentemente, analisando ambientes de trabalho de organizações que atuam no setor industrial, Bizzaria et al. (2016) reuniram múltiplas dimensões que, segundo eles, afetam o clima organizacional, incluindo: (1) conforto físico; (2) recursos necessários para realização do trabalho; (3) reconhecimento e valorização; (4) coesão entre colegas e sentimento de equipe; (5) liderança; (6) satisfação no trabalho; (7) conflitos internos e (8) preconceitos; (9) grau de responsabilidade; (10) segurança e estrutura; (11) cultura organizacional; e (12) sentimento de que o trabalho é importante.

Por sua vez, Araújo et al. (2017) utilizaram, em seu estudo abordando o clima organizacional, duas das quatro dimensões da escala OCM (*Organization Climate Measure*), desenvolvida originalmente por Patterson et al. (2005): relações humanas e sistemas abertos. A dimensão das relações humanas englobou variáveis como (1) bem-estar dos funcionários; (2) autonomia dada às pessoas no âmbito de suas funções; (3) integração e cooperação entre os departamentos; (4) suporte dos líderes aos subordinados; (5) e treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Já a dimensão de sistemas abertos englobou a (6) inovação e flexibilidade; (7) o foco no ambiente externo; (8) a capacidade de responder às necessidades dos clientes; e a (9) reflexibilidade, que se refere a quanto as organizações estão dispostas a se adaptarem mediante estímulos externos.

2.3. Permanência na organização e clima organizacional

Mowday et al. (1979) concluíram que ainda que algumas pesquisas demonstrem que o comprometimento afetivo, que diz respeito ao envolvimento emocional e identificação com a organização, é a principal razão para a intenção de permanência dos indivíduos, há outros aspectos igualmente importantes, tais como a falta de outras opções de emprego e os sacrifícios pessoais e materiais associados à possibilidade de mudar de empregador.

Por outro lado, nos estudos conduzidos por Bastos e Menezes (2010) e Van Dick et al. (2004), o maior preditor da intenção de permanência do funcionário na organização é a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, relativa à identificação individual com as diretrizes e valores organizacionais. Todavia, Bastos e Menezes (2011) também identificaram outras variáveis que incentivam o funcionário a permanecer no emprego, tais como a equipe de trabalho a qual o indivíduo encontra-se vinculado e a participação em projetos que reforcem a relação do profissional com a organização.

Já na visão de Mujtaba (2007), os funcionários esperam que a organização ofereça um equilíbrio entre os fatores econômicos, sociais e psicológicos associados ao trabalho e suas próprias ambições, expectativas e necessidades.

Nesta mesma linha, Mitchell et al. (2001) defendem que, quanto melhor o ajustamento entre o trabalhador e a organização, maior a probabilidade do primeiro sentir-se parte da última e querer nela permanecer, desde que não haja sacrifícios pessoais ou instrumentais para que isso ocorra.

Complementarmente, Karsh, Bookse e Sainfort (2005) argumentam que a qualidade do ambiente laboral, que está relacionada ao nível de pressão recebida pelos funcionários, à sensação de bem-estar físico e segurança no trabalho e ao recebimento de *feedback*, influencia indiretamente a intenção do indivíduo de deixar a empresa, assim como sua satisfação e compromisso.

Da mesma forma, de acordo com Abbas et al. (2010), a causa dos altos níveis de rotatividade de algumas organizações é a existência de um clima organizacional ruim, à medida que os funcionários, quando trabalham em um ambiente negativo e hostil, apresentam um desempenho insatisfatório e traduzem seu descontentamento em atitudes de revolta, que ocasionam demissões e despesas e prejudicam os resultados organizacionais.

Corroborando os resultados de Karsh, Bookse e Sainfort (2005) e Abbas et al. (2010), Jyoti (2013) constatou que, caso os fatores que englobam a administração do negócio, como fluxo de informações e comunicação, estrutura organizacional, implantação de mudanças e clima organizacional, não sejam considerados adequados pelos funcionários, e estes ainda recebam um tratamento hostil, a intenção de abandono da emprego tende a ser alta entre os profissionais; logo, as variáveis supramencionadas podem ser apontadas como preditores da intenção de deixar a organização.

Por sua vez, Tsai (2014), em uma pesquisa que teve como propósito analisar o clima organizacional em uma indústria de operações terminais, concluiu que a liderança também é uma importante ferramenta que pode ser utilizada para diminuir a saída dos funcionários das organizações. Para o autor, como os líderes estão à frente dos processos e gestão de pessoal, eles devem ter poderes de transformação para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação dos funcionários, além de criar um clima de segurança, o que incentiva os profissionais a continuarem na mesma organização.

Nesta mesma linha, O'Neill et al. (2007), complementando os estudos supracitados, defendem que incentivar as organizações a criarem um clima agradável tende a afetar diretamente a satisfação e motivação dos funcionários, diminuindo o estresse laboral, o que evidencia que os benefícios de contar com um clima organizacional harmonioso incluem não apenas a permanência do funcionário, mas também seu comportamento no trabalho.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa e descritiva. Conforme se verifica em Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva tem a finalidade de observar e retratar particularidades de determinado universo ou fenômeno ou descrever relações entre variáveis, ao passo que a pesquisa de caráter quantitativo busca traduzir diferentes pontos de vista e informações em dados numéricos para classificá-las e analisá-las por meio da aplicação de técnicas estatísticas.

Além disso, optou-se por uma pesquisa de caráter transversal, à medida que o estudo foi conduzido em um único ponto temporal, ou seja, sem ter como intuito fazer qualquer análise comparativa no tempo (FONTELLES et al., 2009).

O método de pesquisa utilizado foi a *survey*, que consiste na aplicação direta de um questionário autoadministrado a um conjunto de indivíduos, escolhida por possibilitar, posteriormente, a análise da relação entre variáveis e permitir o entendimento de comportamentos e atitudes em um grupo ou população (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi dividido em três seções. A primeira incluiu apenas questões demográficas, com o intuito de possibilitar a análise do perfil da amostra. A segunda contou com 20 questões, retiradas de Bizzaria et al. (2016), focadas na mensuração do clima organizacional percebido pelo trabalhador. Por fim, a terceira seção incluiu três questões, retiradas de Ceribeli e Ferreira (2016), para mensurar a intenção de permanência desse mesmo trabalhador na organização que o empregava no momento da aplicação do questionário.

As duas últimas seções foram estruturadas com base na escala de Likert de sete pontos, sendo apenas os extremos nomeados como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, possibilitando que o respondente indicasse seu grau de concordância em relação a cada afirmativa presente no instrumento de coleta de dados.

A população da pesquisa incluiu os habitantes das cidades de Mariana e Ouro Preto, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais, que se encontravam empregados no momento da coleta de dados. A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, que remete à escolha das unidades amostrais de forma não aleatória, baseando-se no acesso que o pesquisador tem em relação aos indivíduos que fazem parte da população da pesquisa (FONTELLES et al., 2009).

Importante acrescentar que a opção pela técnica de amostragem por conveniência justifica-se com base na impossibilidade de obter uma relação de todos os elementos que compõem a população do estudo (VIANA, 2011).

Para definir o tamanho da amostra, seguiu-se a recomendação de Hair Junior et al. (2009) de trabalhar com uma proporção mínima de cinco respondentes para cada variável de pesquisa, sendo ideal que essa proporção seja de 10 a 20 por uma. Considerando que foram incluídas 23 variáveis neste estudo, definiu-se que a amostra deveria conter, no mínimo, 276 respostas válidas, o equivalente a uma proporção de 12 unidades amostrais por variável.

A coleta de dados aconteceu eletronicamente, utilizando-se plataformas de mídia social e correio eletrônico, e presencialmente, na forma de abordagem a indivíduos nos locais de grande circulação de pessoas nas cidades de Mariana e Ouro Preto.

Para tratamento dos dados, empregaram-se as técnicas estatísticas conhecidas como Análise Fatorial Exploratória e Análise de Regressão Múltipla. A primeira, que permite agrupar um grande número de variáveis em uma quantidade menor de fatores (TABACHINICK; FIDELL, 1996), foi utilizada para reduzir o conjunto de variáveis que mensuravam o clima organizacional e também o conjunto de variáveis que mensuravam a intenção de permanência na organização.

De acordo com Hair Junior et al. (2009), os fatores obtidos na Análise Fatorial Exploratória passam a representar os construtos analisados, resumindo e descrevendo as variáveis originais do estudo. Nesta pesquisa, tais fatores foram, subsequentemente, utilizados para rodar a Análise de Regressão Múltipla, cujo objetivo foi testar a relação entre o clima organizacional e a intenção do profissional de permanecer na organização.

Na regressão rodada, os fatores referentes ao construto clima organizacional foram utilizados como variáveis independentes, ao passo que o fator referente ao construto intenção de permanência na organização foi utilizado como variável dependente.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por 277 respondentes, dos quais 46,2% possuíam de 18 a 25 anos; 26,4%, de 26 a 35 anos; 16,2%, de 36 a 45 anos; 9,7%, de 46 a 55 anos; e apenas 1,4% possuíam mais de 55 anos. Ademais, 44% dos respondentes eram do gênero masculino e 56% do gênero feminino, sendo que 64,6% dos entrevistados residiam em Ouro Preto-MG, enquanto os outros 35,4% residiam na cidade de Mariana-MG.

No tocante ao estado civil dos respondentes, 66,8% eram solteiros, 25,6% declararam-se casados e 7,7% informaram outro estado civil. Quanto ao grau de escolaridade, 16,2% dos indivíduos que participaram da pesquisa possuíam ensino superior completo; 53,5%, ensino superior incompleto; 15,5% tinham ensino médio; 5,1%, ensino fundamental; e 9,8% dos respondentes possuíam pós graduação.

A pesquisa envolveu trabalhadores de empresas de todos os portes, sendo que 24,9% pertenciam a microempresas; 23,1%, a empresas de pequeno porte; 26,4%, a empresas de médio porte; e 25,6%, a grandes organizações. Finalizando a caracterização da amostra, quanto ao tempo de trabalho dos indivíduos na organização atual, 45,5% trabalhavam na empresa atual há um ano ou menos; 22,4%, há dois ou três anos; 14,8%, há quatro ou cinco anos; 11,9%, de seis a 10 anos; 4,3%, de 11 e 20 anos; e apenas 1,1% trabalhavam na mesma organização há mais de 20 anos.

Inicialmente, a pesquisa contava com 23 variáveis, sendo 20 relativas ao clima organizacional e três, à intenção de permanência. Contudo, antes de proceder à análise multivariada dos dados, analisou-se a normalidade de cada variável, utilizando-se as medidas de assimetria e curtose. Os intervalos adotados para a assimetria foram -1 e +1, e para a curtose foram de -3 e +3, conforme recomendam Hair Junior et al. (2005). Foram excluídas as variáveis CLIMA2 e CLIMA3, cuja assimetria extrapolou o intervalo definido. Pela curtose, não foi necessário excluir nenhuma variável. Após esses testes, restaram 21 variáveis, das quais 18 referiam-se ao clima organizacional e três referiam-se à intenção de permanência.

Feitas essas exclusões, analisou-se a consistência interna de cada escala empregada, calculando-se o *Alfa de Crombach*, sendo recomendado que o coeficiente esteja acima de 0,7 (HAIR et al., 2009). Para as variáveis de clima organizacional, o valor encontrado foi de 0,889, e para as variáveis de intenção de permanência, o coeficiente foi de 0,885, o que evidencia elevada consistência interna de ambas as escalas utilizadas.

Com isso, foi realizada uma primeira Análise Fatorial Exploratória para as 18 variáveis do clima organizacional a fim de agrupá-las. Para analisar a adequabilidade do emprego dessa técnica, efetuou-se o teste *Kaiser-Meyer-Okin* (KMO), que obteve o valor de 0,941, podendo ser considerado adequado, de acordo com Hair et al. (2009), que sugerem que o valor da estatística de KMO deve estar acima de 0,5.

O segundo teste de adequabilidade realizado foi o de esfericidade de Bartlett, que retornou p-valor de 0,000. Adotando-se um nível de confiança de 95%, confirmou-se então que

o emprego da Análise Fatorial Exploratória é adequado para agrupar os dados analisados, considerando que se obteve um p-valor menor que 0,05 (HAIR et al., 2009).

Também foi analisada a medida de adequação da amostra (MSA) em relação a cada uma das variáveis que se pretendeu agrupar. Como o parâmetro mínimo indicado na literatura é de 0,5 e foram obtidos valores acima de 0,9, valida-se, portanto, a aplicação da Análise Fatorial na base de dados da pesquisa (HAIR et al., 2009).

Em seguida, analisaram-se as comunalidades, que exprimem a proporção da variância de cada variável que é explicada pela solução fatorial obtida. Como sugerem Figueiredo Filho e Silva Junior (2010), as comunalidades devem estar acima de 0,5, o que fez com que se optasse pela exclusão da variável CLIMA1, que obteve um valor abaixo do aceitável (0,319). Com isso, foi necessário rodar uma nova Análise Fatorial, agora com 17 variáveis.

Para essa segunda análise, o teste de KMO obteve o coeficiente de 0,940, o teste de esfericidade de Bartlett retornou um p-valor de 0,000 e as medidas de adequação da amostra obtidas foram superiores a 0,9. Além disso, todas as comunalidades obtidas apresentaram valores satisfatórios, acima de 0,5, conforme recomendado pela literatura. A variância total explicada pela solução fatorial obtida, composta por três fatores, foi de 64,946% dos dados originais, superior ao patamar mínimo de 60% sugerido por Hair et al. (2009). Os fatores extraídos e as variáveis agrupadas em cada um podem ser observadas no Quadro 1.

FATOR 1 – Liderança	FATOR 2 – Ambiente de Trabalho	FATOR 3 – Preconceito e Assédio Moral
CLIMA9 - Meu líder tem uma visão clara do rumo (futuro da Empresa) e o que fazer para chegar lá.	CLIMA16 - Meu trabalho tem um sentido especial, para mim, não é só “mais um emprego”.	CLIMA19 - Existe preconceito na empresa com relação a sexo, raça, cor, religião ou situação financeira.
CLIMA7 - Meu líder é comprometido com as metas da empresa.	CLIMA18 - Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	CLIMA11 - Eu já fui humilhado pelo meu líder ou por qualquer outra pessoa da empresa.
CLIMA5 - Eu considero meu líder um exemplo a ser seguido.	CLIMA17 - Quando eu fui admitido fizeram eu me sentir bem-vindo.	
CLIMA8 - Sempre que eu cometo um erro, o meu líder me ensina a fazer o certo.	CLIMA15 - As pessoas na minha empresa tem vontade e se empenham para realizar o seu trabalho.	

CLIMA6 - Meu líder deixa claro o que ele espera do meu trabalho.	CLIMA14 - Aqui existe consideração pela minha pessoa, independente da minha função na empresa.	
CLIMA10 - Meu líder confia no trabalho da equipe.	CLIMA13 - Existe um sentimento de “equipe” na empresa.	
CLIMA12 - Eu percebo que a Presidência e a Diretoria da empresa buscam melhorias para seus colaboradores.	CLIMA20 - Eu estou satisfeito com os benefícios da empresa.	
CLIMA4 - Meu líder faz elogios e reconhece meu bom trabalho.		

Quadro 1. Solução fatorial referente às variáveis de clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria a partir do output do SPSS (2018).

Finalizado o primeiro agrupamento, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória das variáveis relativas à intenção de permanência.

O coeficiente de KMO foi de 0,723, acima do sugerido pela literatura que é de 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2009). O teste de esfericidade de Bartlett obteve o p-valor de 0,000, abaixo do valor recomendado que é de 0,05 (HAIR et al., 2009). As medidas de adequação da amostra (MSA) apresentaram valores acima de 0,6, considerados satisfatórios de acordo com a literatura (HAIR JUNIOR et al., 2009). E, por fim, as comunalidades apresentaram valores acima de 0,5 (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010), não sendo necessário excluir nenhuma das três variáveis utilizadas para medir a intenção de permanência na organização.

A solução fatorial obtida, composta por um fator, foi capaz de explicar 81,804% da variância total dos dados originais, superior ao patamar mínimo de 60% recomendado por Hair Junior et al. (2009).

Depois de agrupar as variáveis do clima organizacional em três fatores e as variáveis da intenção de permanência em um único fator, rodou-se a Análise de Regressão Múltipla. Ao executar essa análise no *software* SPSS, foram obtidos dois modelos de regressão, sendo escolhido o segundo, por apresentar um coeficiente de determinação ajustado maior.

O modelo de regressão escolhido para análise apresentou um R^2 ajustado de 0,382, sendo, portanto, capaz explicar 38,2% da variação na intenção de permanência dos funcionários em seus atuais empregos.

Conforme indicado pela literatura, conduziu-se um teste ANOVA para testar a hipótese nula de que não há regressão para nenhuma variável independente incorporada ao modelo

(HAIR JUNIOR et al., 2005). Como o p-valor obtido foi 0,000, a hipótese nula foi rejeitada, visto que o p-valor foi menor que 0,05 (HAIR et al. 2005).

Em seguida, realizou-se um teste de hipótese para cada uma das variáveis incluídas no modelo. Como os p-valores obtidos para as variáveis ambiente de trabalho e liderança foram, respectivamente, 0,000 e 0,001, verifica-se que as duas possuem uma relação estatisticamente significativa com a variável dependente intenção de permanência na organização.

O modelo de regressão obtido pode ser visualizado na equação a seguir:

$$Y = -1,333 + 0,673 X_1 + 0,317 X_2$$

Sendo:

Y = intenção de permanência

X₁ = ambiente de trabalho

X₂ = liderança

A relação encontrada entre o clima organizacional e a intenção de permanência na organização no presente estudo encontra respaldo nos estudos de Kash, Bookse e Sainfort (2005), que concluíram que a qualidade do ambiente laboral influencia na intenção do indivíduo deixar a empresa onde trabalha.

Da mesma forma, Abbas et al. (2010) constataram que a causa do alto nível de rotatividade em algumas organizações é a existência de um clima organizacional hostil. Por sua vez, Jyoti (2013) apontou que, quando os funcionários não percebem um clima organizacional positivo, a intenção de abandono de emprego tende a ser maior.

De forma complementar, a relação encontrada entre a liderança e a intenção de permanência encontra sustentação nos estudos de Tsai (2014), que indicaram que a liderança é uma importante ferramenta a ser utilizada para diminuir a rotatividade dos funcionários nas organizações, e nos achados de Jyoti (2013), que apontam que, se os funcionários recebem um tratamento hostil de seus superiores, há maior intenção de deixar a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a consolidação da Escola de Relações Humanas na Administração, as pesquisas acerca do clima organizacional têm despertado cada vez mais interesse de pesquisadores e

gestores que visam entender o comportamento dos trabalhadores no âmbito organizacional. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização.

Após a análise dos dados coletados, os resultados obtidos revelaram que algumas dimensões do clima organizacional, como a liderança e o ambiente de trabalho, influenciam a intenção do profissional de se manter vinculado ao mesmo empregador.

No âmbito da liderança, verificou-se que gestores que têm uma visão clara de futuro, que são comprometidos com as metas organizacionais, que auxiliam e desenvolvem os subordinados, e que reconhecem o trabalho realizado tendem a impactar positivamente a decisão dos trabalhadores de se manterem na organização.

De forma complementar, quando os funcionários sentem-se parte da organização e orgulham-se de trabalhar nela, quando desenvolvem um sentimento de equipe e maior coesão em relação a seus colegas de trabalho, e quando o ambiente laboral é percebido como acolhedor, os indivíduos são influenciados a permanecerem na organização.

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que os gestores devem oferecer suporte, compreendendo e ensinando seus subordinados quando cometem erros e reconhecendo quando cumprem o trabalho de forma correta. Além disso, a fim de manterem um ambiente laboral agradável, devem mostrar-se comprometidos com as metas organizacionais, compartilhando-as com todos.

Também se verifica a necessidade de se aplicarem ferramentas de pesquisa de clima constantemente, visando identificar lacunas no ambiente de trabalho e implantar ações de melhoria, com a finalidade de atender às necessidades sociais, psicológicas e profissionais de seus colaboradores. Com isso, amplia-se a capacidade de retenção do capital intelectual da organização.

A contribuição deste estudo reside nas diretrizes que fornece às organizações e seus gestores para planejarem ações voltadas para a redução da rotatividade de pessoal e custos decorrentes, à medida que evidencia a importância de se investir no desenvolvimento de lideranças e na melhoria das relações humanas no âmbito laboral.

Para estudos futuros, sugere-se que se estude o impacto que o preconceito e o assédio moral exercem sobre a intenção de abandono da organização, à medida que não foi possível, na presente pesquisa, correlacionar negativamente esses dois aspectos à intenção de permanência dos trabalhadores na organização a qual se encontram atualmente vinculados.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K.; LEONCINE, M.; OTA, E. M.; TAKAKURA, M.. A influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas. **XXXIV Encontro ANPAD 2010**, Rio de Janeiro, 2010.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **BASE**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.

ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

BARTHASAR, M. T. M. **Clima organizacional**: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. 2014. 115 f. Dissertação de Mestrado - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011 .

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização, **GCG**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.