

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SARA COSTA DE ALMEIDA BATISTA

**COMO SE RELACIONA CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE DENTRO
DAS ORGANIZAÇÕES? UM ESTUDO QUALITATIVO JUNTO À GESTÃO DE
PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES DA SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2019

SARA COSTA DE ALMEIDA BATISTA

**COMO SE RELACIONA CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE DENTRO
DAS ORGANIZAÇÕES? UM ESTUDO QUALITATIVO JUNTO À GESTÃO DE
PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES DA SERRA GAÚCHA**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Fabiano Larentis

BENTO GONÇALVES

2019

SARA COSTA DE ALMEIDA BATISTA

**COMO SE RELACIONA CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE DENTRO
DAS ORGANIZAÇÕES? UM ESTUDO QUALITATIVO JUNTO À GESTÃO DE
PESSOAS DE ORGANIZAÇÕES DA SERRA GAÚCHA.**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador Prof. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Nívea Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela benção concedida. Por me iluminar e me conduzir no decorrer deste trabalho.

A minha mãe Vinilda, irmãs Daiane e Gabriela, cunhados Júnior e Oscar, sobrinhos Míriam, Kauani e Nicolás, por todo apoio e carinho.

Ao meu marido Fernando, pela compreensão, incentivo e carinho recebido nesta trajetória.

Ao meu orientador e professor Dr. Fabiano Larentis, que orientou com toda dedicação e disponibilidade, mostrando as diretrizes para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, colegas e familiares que com suas particularidades contribuíram para a minha formação.

“Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento. A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes. E o medo tem que ser superado a cada momento.”

Abraham Maslow

RESUMO

Fazer uma relação entre clima organizacional e rotatividade é plausível uma vez que se entende que ambas estão relacionadas à motivação e satisfação das pessoas nas empresas. Quando o clima organizacional é bom e favorável às pessoas tendem a se motivar e permanecer na empresa, no entanto, quando o clima organizacional é ruim, incita no ato de deixar a empresa, o que se relaciona com a rotatividade. Por sua vez, a rotatividade pode estar ligada a saída espontânea, como por exemplo, uma nova oportunidade no mercado de trabalho, ou por insatisfações relacionadas ao ambiente que faz com que o funcionário tenha o desejo de sair daquele local. O objetivo deste trabalho foi analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações. Foi usado como procedimento metodológico neste trabalho a pesquisa qualitativa de nível exploratório, através do estudo qualitativo genérico, onde foi realizado entrevistas presenciais em nove empresas. Com estas entrevistas obteve-se como resultados a relação entre gestão de pessoas, clima organizacional e rotatividade, onde quanto maior a gestão de pessoas no sentido de humanizar a organização criando harmonia no local de trabalho e satisfação, melhor é o clima, menor é a rotatividade e maior é o relacionamento com as pessoas. Já quando a gestão é baixa, no sentido de não envolvimento com as pessoas, o índice de rotatividade aumenta, o clima organizacional é ruim e o sentimento de pertencimento para com a organização é menor, mostrando que é um ciclo, ou seja, os índices de rotatividade e clima estão ligados a forma de atuação da gestão de pessoas dentro das organizações. Quando a gestão de pessoas está alinhada com os objetivos da organização, mostra-se um clima favorável para um ambiente de trabalho sadio.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Rotatividade. Clima Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Sistemas de RH.....	16
Figura 2 –	A transformação do Conhecimento em Riqueza Organizacional...	18
Figura 3 –	Relações de reciprocidade.....	22
Figura 4 –	Indicadores do clima organizacional.....	24
Figura 5 –	Determinantes do clima organizacional.....	25
Figura 6 –	Os custos de reposição em função da rotatividade.....	27
Figura 7 –	Esquema conceitual.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Resumo da fundamentação teórica.....	31
Quadro 2 –	Entrevistado, Setor da empresa e Tempo de entrevista.....	35
Quadro 3 –	Aspectos e principais resultados.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIALTEÓRICO.....	15
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3	ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	25
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL X ROTATIVIDADE.....	29
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	DELINEAMENTO.....	33
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	34
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	37
4.1	ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	37
4.2	ANÁLISE DA ROTATIVIDADE.....	40
4.3	DESCRIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
4.4	RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE: AÇÕES DESENVOLVIDAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS.....	49
5	ESQUEMA CONCEITUAL.....	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIAS.....	64

APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO AOS GESTORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS – RH.....	67
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

As organizações são feitas exclusivamente por pessoas e delas dependem o sucesso ou fracasso, diante disto é fundamental a atuação da área de Gestão de Pessoas, esta alinha processos e diretrizes para que os objetivos sejam alcançados e o mais importante, zela pelo capital humano da empresa. Reter as pessoas nas organizações se torna cada vez mais um desafio para a área de gestão, mudanças constantes no mercado de trabalho e questões internas influenciam o comportamento das pessoas e a falta de investimento no capital humano dentro das organizações influenciam na insatisfação do funcionário.

Dentro disso uma parte da gestão de pessoas trabalha com as questões de rotatividade e clima organizacional no ambiente de trabalho, uma vez que, uma está atrelada a outra. Segundo Garrido (2009) a atmosfera psicológica que caracteriza o clima organizacional, se negativo e desfavorável afeta a motivação e o comportamento e logo o desempenho do funcionário fica comprometido. Visto que um clima organizacional positivo faz com que o funcionário produza mais, pois ao mesmo tempo em que ele está satisfeito, ele se encontra motivado e alcança também suas necessidades individuais.

Conforme o artigo da revista Exame, publicado por Dino (2018 a) referente ao Clima Organizacional, nos mostra que várias pesquisas aplicadas em diversas organizações mostram que a maior produtividade está relacionada com o ambiente de trabalho, que os colaboradores valorizam o clima organizacional positivo. Nos fala que uma pesquisa divulgada no Jornal Valor, aponta que, “[...] seis em cada dez pessoas no Brasil valorizam muito mais um bom ambiente de trabalho do que o próprio salário [...]” e [...] “54% dos entrevistados consideram que trabalhar com colegas agradáveis é mais importante do que receber uma boa remuneração”. E, referente à Rotatividade nas empresas, Dino (2018 b) continua que conforme Jornal Valor, “no Brasil, a rotatividade atingiu quase 40% em 2016”, segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), do Ministério do Trabalho”.

O trabalho que segue avança nos temas de Gestão de Pessoas, Clima organizacional e Rotatividade, temas estes que norteiam o trabalho com um todo. Verificou-se a relação do clima organizacional e a rotatividade dentro das organizações e entendeu-se a importância destes temas no desenvolvimento do

conjunto de atividades que fazem parte da organização. Abordou-se a gestão de pessoas e suas atividades no sentido de como ela está inserida no alcance dos objetivos da organização, os influenciadores no clima organizacional e na rotatividade, a forma como o clima e a rotatividade são percebidos, avaliados e acompanhados, e por fim a relação entre clima e rotatividade, usando para isto um estudo qualitativo genérico. Tendo com objetivo geral deste trabalho analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações.

No capítulo I será apresentado o tema do trabalho, objetivo geral e específicos e a justificativa. Após, no capítulo II o referencial teórico onde discorre sobre o embasamento do estudo, no qual será estudado os temas referente a Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Rotatividade de pessoal e a relação entre clima e rotatividade. No capítulo III tem-se a metodologia, onde apresenta-se o delineamento de pesquisa, os participantes de estudo e o procedimento de coleta e análise de dados. No capítulo IIII será apresentado o desenvolvimento e resultados, onde é explorado os objetivos específicos do trabalho e finaliza-se com esquema conceitual e as considerações finais.

1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O conhecido conceito de RH e que ainda existe nas organizações é semelhante ao da Era Industrial, uma forma engessada e mecânica, ou seja, as pessoas eram tratadas como recursos, tais como recursos financeiros, tecnológicos, de materiais e se ajustavam as necessidades e requisitos da organização para ali permanecer. No entanto, a área de gestão de pessoas vem se modificando ao longo dos anos, o cenário é outro, passou por grandes transformações, a qual passou a entender que as empresas precisam das pessoas e as pessoas precisam das empresas, embora algumas empresas ainda ter uma visão arcaica do setor de recursos humanos, as quais pararam no tempo e no espaço. Hoje as pessoas fazem parte do negócio, são o capital humano das organizações, agregando valor imensurável às organizações.

Chiavenato (2009) coloca que com as transformações do terceiro milênio, mudanças na economia, e evolução constante no mercado de trabalho, “as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e

dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas” (CHIAVENATO, 2009, p. 3). “Essas transformações vêm sendo motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização” (DUTRA, 2002, p. 20).

Dutra (2002) coloca que a gestão de pessoas deve tomar como iniciativa o estímulo ao desenvolvimento mútuo entre empresa e pessoas e garantir condições para que isto aconteça. “A gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas” (DUTRA, 2002, p. 42).

Quanto à liderança, vale salientar o papel fundamental que esta exerce no clima organizacional, onde está diretamente ligada a função de alcançar objetivos e a capacidade de exercer influência sobre as pessoas. Bitencourt (2004) fala que a liderança é uma força que move as organizações. Segundo Tichy (1997 apud BITENCOURT, 2004, p. 272): “O sucesso de uma organização pode ser atribuído ao “motor de liderança”.

A liderança implica no clima organizacional nas organizações, da forma como ela é praticada e sentida pelas pessoas dentro do ambiente de trabalho. “O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho” (FERREIRA, 2017, p. 55). Segundo Ferreira (2017) essas percepções são geradores de absenteísmo, rotatividade, entre outros dentro das organizações.

Diante disto, chegamos ao assunto central deste trabalho, que é analisar como o clima organizacional afeta a rotatividade dentro das organizações. As pessoas possuem percepções diferentes em relação às atividades, ou seja, o que é proposto dentro das organizações, a cultura da empresa e estas percepções geralmente está ligada as crenças, experiências vividas que vai moldando a forma de ser das pessoas e também a forma como elas se inserem no contexto do mercado de trabalho.

A rotatividade vai além de um cálculo para ver entradas e saídas de colaboradores. É importante entender as causas que levam a essa rotatividade, compreender a insatisfação das pessoas no ambiente de trabalho e de que forma o clima organizacional como um todo está impactando nesse quesito. “A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas” (CHIAVENATO, 1999, p. 70).

Com a pesquisa qualitativa poderá ser observado o grau de influência que o

ambiente de trabalho causa na rotatividade, poderemos identificar as causas e atitudes que estão ligados a isto e sobretudo, entender como o clima organizacional é sentido pelos colaboradores positivamente e negativamente.

A questão que norteia este trabalho é a seguinte: Analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos:

- a) Analisar a gestão de pessoas no ambiente de trabalho das organizações investigadas;
- b) Analisar a rotatividade;
- c) Descrever o clima organizacional;
- d) Apresentar as práticas relacionadas aos níveis de rotatividade e ao clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Entender como se relaciona clima organizacional e rotatividade nas organizações é muito importante. Compreender o comportamento dos indivíduos (os quais estão sempre em busca de encontrar um lugar onde se satisfaçam profissionalmente e como pessoa) frente a isto, logo, ficará mais fácil para aplicar ações de melhorias e de ser apresentado para as empresas para que as mesmas venham a desenvolver em suas gestões.

Ficando claro para as gestões a forma como clima organizacional pode ser benéfico ou maléfico para a organização como um todo, ficará mais fácil identificar os pontos em que a gestão está falhando na questão da rotatividade e agir especificadamente naqueles pontos para desenvolver e manter as pessoas.

Conforme vídeo assistido no site SEBRAE (2016), “A importância das pessoas para as empresas”, salienta que há três pontos fundamentais, são eles: autonomia, domínio e propósito. Autonomia é onde todos se sintam parte de um objetivo comum. Domínio, com autonomia as pessoas passam a procurar conhecimento e domínio sobre novos temas e possibilidades e referente ao propósito destaca que não é só o dinheiro que importa, as pessoas precisam entender que seu trabalho é valioso para a conquista de algo maior. Destaca ainda que trabalhando estes três pontos a empresa estará no caminho para ter uma equipe engajada.

Desta forma percebe-se que o segredo está nas pessoas, em manter elas engajadas no propósito da organização. Trazer as pessoas para perto e fazer com que elas se sintam parte do negócio é fundamental para manter elas de forma sólida nas empresas. Além disso, o trabalho apontará através da pesquisa qualitativa os pontos em que a empresa está falhando na gestão de pessoas. Identificando estes pontos a empresa poderá ser mais assertiva no comando da equipe de trabalho, diminuindo assim a rotatividade e o clima negativo que a rotatividade causa dentro da empresa. Além do que diminuirá os custos com pessoal.

2 REFERENCIALTEÓRICO

No Capítulo deste trabalho serão abordados conceitos e ideias mais relevantes de autores para um melhor entendimento referente aos assuntos de Gestão de Pessoas, Clima organizacional e Rotatividade.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, quando voltada às pessoas de uma forma humana, valorizando o indivíduo é sentido pelas pessoas e há desta forma uma troca de benefícios, assim podemos dizer. “A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a forma deve, a um só tempo, atender aos interesses e às expectativas da empresa e das pessoas” (DUTRA 2016, p. 17). Dutra (2016) complementa que desta forma terá base para uma relação produtiva entre empresa e pessoas.

[...] a Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área extremamente contingencial e situacional. E muito sensíveis aos diferentes fatores que envolvem organizações e pessoas e depende da mentalidade que predomina nas organizações, além de sua cultura, estrutura organizacional adotada e estilo de gestão (CHIAVENATO 2016, p. IX).

Dentro da área de gestão de pessoas é desenvolvida várias atividades, tais como, recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Gil (2001) define que as atividades de gestão de pessoas tem a finalidade de trazer novas pessoas para o ambiente de trabalho, dentro das organizações, abrangendo entre outras atividades de recrutamento e seleção.

Dentro do sistema de gestão, Gil (2001) apresenta os diversos tipos de sistemas de atividades dentro das organizações, onde o sistema de aplicação refere-se às atividades que as pessoas irão desenvolver dentro das organizações, e também na questão de orientar e acompanhar seu desempenho. O sistema de capacitação ou desenvolvimento, trata exatamente disso, das atividades usadas para capacitar e desenvolver as pessoas nas empresas. O sistema de manutenção ou de recompensa é voltada as atividades que criam condições ambientais e psicológicas que agem em favor da realização de atividades das pessoas. O sistema

de controle ou monitoração é a atividade constante de acompanhamento das pessoas, controle e computação dos resultados de seu trabalho.

A Figura 1 classifica as atividades de gestão de pessoas.

Figura 1 – Sistemas de RH

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistemas de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2001, p. 25).

“Esses sistemas de classificação referem-se, no entanto, às atividades clássicas de recursos humanos” (GIL, 2001, p. 26). Existem ainda outras publicações que surgiu na década de 90 referente às atividades desenvolvidas nas empresas, tais como Administração Geral, Motivação, Comunicação e Liderança, entre outras como Gestão da Qualidade e Negociação, conforme destaca Gil (2001).

Ainda dentro de gestão de pessoas, Ivancevich (2008) aponta alguns dos objetivos que contribuem para a eficácia organizacional, são eles:

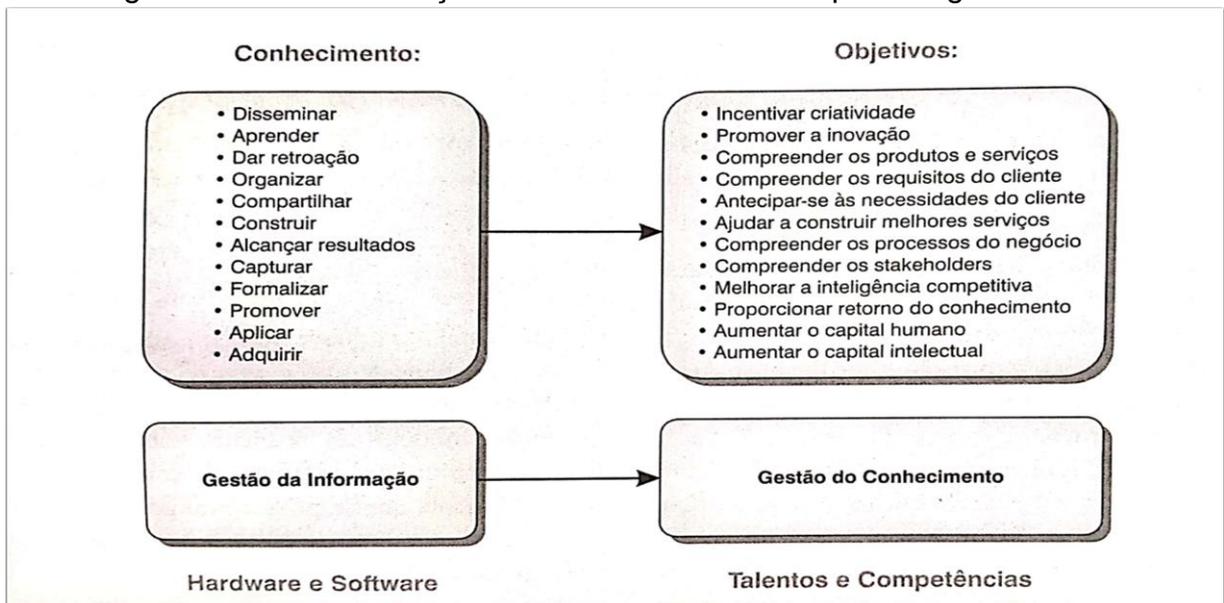
- a) Auxiliar a organização no atingimento de metas;
- b) Aplicar com eficiência as competências da força de trabalho;

- c) Manter a organização com funcionários alinhados com os objetivos da empresa e motivados;
- d) Elevar ao máximo o nível de satisfação e auto-realização do funcionário, mantendo o desenvolvimento constante para que o ambiente de trabalho seja algo desejável;
- e) As políticas de RH devem ser informadas a todos os funcionários;
- f) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- g) Administrar a mudança.

Além disso, Chiavenato (1999) acrescenta que além de atingir metas deve-se ajudar a organização a realizar sua missão e gerar competitividade. Pois além do atingimento de metas o importante é o capital humano estar envolvido com as diretrizes da organização, é o que fará a diferença e o atingimento de metas será consequência.

Barbieri (2016) fala sobre a existência de competências, a qual é necessária para a reorganização das formas de trabalho e desmistifica a ideia de uma empresa que trabalhe somente com comandos de máquinas. As pessoas são necessárias num todo na organização, desde a parte operacional, tático gerencial e estratégico. Dentro disso Chiavenato (1999, p. 7) destaca que “as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações”. Coloca a inteligência das pessoas como ponto central, ou seja, é através desta que são alcançados os objetivos. As pessoas são dotadas de habilidades, competências e particularidades que somadas acrescentam muito as organizações, e as que estão alavancando seus negócios se deram conta disso e estão usando essa inteligência a seu favor.

Figura 2 – A transformação do conhecimento em riqueza organizacional



Fonte: Chiavenato (2010, p. 400).

Dentro disso, podemos observar na Figura os objetivos desejados com a aplicação do conhecimento dentro das organizações, o quanto é benéfico. Estes objetivos definem a visão de futuro das organizações, ou seja, com a aplicação destes objetivos haverá ganho para a organização como um todo. Geralmente estão alinhados aos interesses da empresa.

Para tanto existem desafios, e Barbieri (2016) coloca que o grande desafio do RH no século XXI com todas as transformações que vem ocorrendo de forma acelerada na Sociedade da Informação e do Conhecimento, é entender que o nível intelectual das pessoas se sobressai ao físico. Logo, é competência da gestão de pessoas conduzir o processo de aprendizagem e evolução individual das pessoas. “Essa ação enfatiza a importância das pessoas para a obtenção de eficácia e eficiência organizacionais, desenvolvendo objetivos e medidas para orientar a gestão do capital humano” (BARBIERI, 2016, p. 78).

Eficiência entende-se como fazer certo as coisas e eficácia entende-se em fazer as coisas certas. “Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos”. “Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos” (MAXIMIANO, 2015, p. 9 e 10).

Nessa linha de eficiência e eficácia podemos observar o recrutamento e a seleção de pessoal dentro das organizações. É através de um recrutamento e

seleção eficiente que a empresa terá profissionais de alta performance alinhados aos objetivos da empresa. “Se recrutarmos e selecionarmos adequadamente as pessoas certas para o negócio de uma empresa, os admitidos cuidarão dos clientes com dedicação e profissionalismo” (BARBIERI, 2016, p. 17).

Conforme Banov (2015) recrutamento se refere às formas que as organizações utilizam para divulgar as vagas com intuito de atrair candidatos. Já no que tange ao processo de seleção, Banov (2015) coloca que seleção é o processo seguinte ao recrutamento, é a escolha dos currículos enviados no momento do recrutamento, escolhendo assim o melhor perfil para a vaga desejada na empresa. Já para Chiavenato (2015, p. 64) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. E “a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo [...]” (CHIAVENATO, 2015, p. 100).

Seguindo no sentido de eficiência, Marras (2000) conceitua treinamento e desenvolvimento dentro da área de gestão de pessoas na forma que, treinamento é o exercício de praticar os conhecimentos e habilidades voltadas as atividades realizadas no trabalho. Destaca também que o treinamento tem poder de mudança em cada colaborador. Uma vez que todos possuem uma bagagem individual, a qual pode ser aperfeiçoada e os que possuem uma carência em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes, o chamado CHA, podem ser melhoradas através do treinamento.

Logo, Marras (2000) coloca que desenvolvimento organizacional é algo a ser atingido a longo prazo sendo o oposto do treinamento, que é algo a ser atingido a curto prazo. O desenvolvimento é um movimento com fim estratégico, com objetivo de elevar o nível da organização como um todo.

Neste mesmo sentido, Ivancevich (2008) nos fala que treinamento visa o atingimento de metas e que está intimamente relacionado as habilidades e conhecimento dos funcionários, com intuito de melhorar suas capacidades. Referente ao desenvolvimento Ivancevich (2008) coloca que é algo a estar sempre ativo nas organizações, pois na maioria das organizações de sucesso isto faz parte do processo, desenvolvimento contínuo, em razão das mudanças contínuas que ocorrem no mercado.

Pode-se observar a importância do treinamento e desenvolvimento das

peças dentro das organizações para que estas se mantenham competitivas num mercado que está em constante mudança. “O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo”. Diferentemente do desenvolvimento de pessoas que “[...] focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processo de aprendizagem” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Após itens abordados, por último e não menos importante dentro de gestão de pessoas temos o sistema de recompensa, sendo através deste sistema de recompensa que as pessoas se sentem valorizadas pelo trabalho desenvolvido. “A recompensa, quando bem dosada e aplicada, serve como reforço positivo capaz de manter o comportamento desejado” (CHIAVENATO, 2015, p. 344).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas está ligada como um todo com o clima organizacional da empresa. “Ao nos apropriamos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional [...]” (KANAANE, 2017, p. 32).

Conforme Maximiano (2015, p. 210) em relação a sentimentos e clima organizacional, nos coloca que “as percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença”. Tudo o que compõe a organização envolve sentimentos e percepções das pessoas em relação ao ambiente de trabalho, como refeitórios, salários, estrutura física, programas de incentivos, relação com os colegas, planos de desenvolvimento, entre outros. “Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho” (MAXIMIANO, 2015, p. 211).

Segundo Chiavenato o clima organizacional pode se referir a um determinado setor de uma empresa ou há uma empresa inteira. “É um conceito intangível que não tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente” (CHIAVENATO, 2015, p. 65). Coloca que o termo clima organizacional está ligado

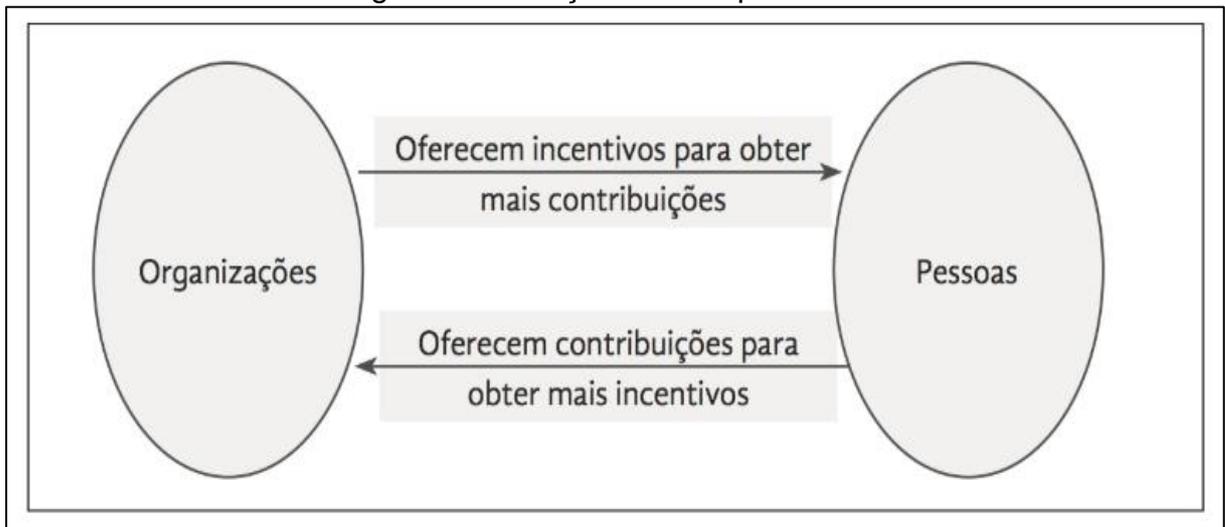
às propriedades motivacionais dentro das organizações, provocando diferentes tipos de motivações entre as pessoas. É o ambiente percebido ou experimentado pelas pessoas e que através disto o comportamento sofre grande influência dentro do ambiente de trabalho. “Em virtude do clima organizacional, algumas empresas são quentes e dinâmicas, outras são frias e impessoais. Outras, ainda, são neutras e apáticas” (CHIAVENATO, 2015, p. 65). E esta diferença se baseia em razão das pessoas terem percepções diferentes em relação ao clima organizacional, pois umas pessoas são mais sensíveis que outras quanto às percepções de clima organizacional. O que uma pessoa pode perceber de forma positiva determinadas atitudes outra poderá não aceitar tão bem, ou seja, é muito subjetivo.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1999, p. 40).

Kanaane (1999) coloca que as organizações estão buscando aperfeiçoar seu clima organizacional implementando modelo de negócio horizontal, trazendo as pessoas para perto, desta forma, o nível de participação das pessoas na realização das atividades é maior, uma vez que, estas se sentem parte do negócio. “Do exposto conclui-se que os conceitos de clima e cultura organizacional contribuem de maneira satisfatória para compreender o estágio no qual a organização se situa” KANAANE (1999, p. 40).

No sentido de trazer as pessoas para perto, podemos observar a Figura a seguir:

Figura 3 – Relações de reciprocidade



Fonte: Chiavenato (2015, p. 54).

Conforme a Figura 3, as relações de reciprocidade é uma troca, as organizações oferecem incentivos para obter mais contribuição, e as pessoas contribuem mais para ter receberem mais incentivos, isto conforme Chiavenato (2015).

Lacombe (2012) nos diz que o clima organizacional está diretamente ligado com o nível de satisfação das pessoas dentro das organizações, no envolvimento das pessoas com o trabalho, e isto nos remete a ideia central de Kanaane (1999) que é trazer as pessoas para perto. Seguindo ainda tem motivação, trabalho em equipe, relacionamento favorável entre as pessoas, sentimentos, entre outras variáveis. Segundo Lacombe (2012, p. 284) “podemos resumir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”, ou seja, é a percepção coletiva das pessoas sobre a empresa. Como nos mostra Chiavenato que, “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho” (CHIAVENATO, 2015, p. 66). Assim o clima organizacional é o ambiente interno das organizações composto por pessoas que convivem entre si.

Para tanto Chiavenato (2016) aponta para a motivação das pessoas, que está diretamente ligada ao clima organizacional dentro das organizações. Coloca que quando o nível de motivação está alto, o clima organizacional também se eleva, gerando níveis de satisfação, interesse, colaboração, entre outros. No entanto, se o nível de motivação está baixo, seja por barreiras que causaram frustração ao atingimento de suas necessidades, o clima organizacional tende a baixar, causando

apatia, desinteresse, estados de depressão, entre outros. Podendo até causar níveis de agressividade, tumulto. “O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem ao seu ambiente [...]” (CHIAVENATO, 2016, p. 156).

Complementando a ideia, Lacombe (2012, p. 284) comenta que ao ser admitido pela empresa a pessoa deixa de agir como bem quer e precisa se adaptar aos conceitos, valores e políticas da empresa. “Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional”.

Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2012, p. 284).

Na citação anterior de Lacombe (2012) o clima organizacional influencia na rotatividade e absenteísmo dentro das organizações, se ele for bom as pessoas terão sentimento de pertence em relação a empresa e se ruim agem com descrença em relação a empresa. Um ambiente insatisfatório onde predomina os conflitos internos, possui uma comunicação interna deficiente ocasionando em desmotivação das pessoas e desta forma não irão sentir-se parte do negócio, levando a saída desse colaborador da empresa. Situações positivas ou negativas influenciam na permanência ou não na empresa. Um clima organizacional bom ou ruim é a percepção que cada pessoa tem em relação a empresa.

Ferreira (2017) aborda a ligação entre cultura e clima, onde cultura e clima organizacional se complementam. A cultura é a causa e o clima a consequência. Uma cultura enrijecida, dura, sem oportunidades das pessoas expressarem suas ideias tornará um clima tenso. Já uma cultura voltada para as pessoas, há uma maior interação e cria um clima organizacional leve. “O clima é instável e refere-se ao nível de satisfação dos funcionários em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas estabelecidas ao longo do tempo” (FERREIRA, 2017, p. 55). Apesar do clima organizacional ser intangível, ele pode ser sentido e se torna visível através de indicadores, sendo um grande fator de motivação dentro das

organizações. Levando em consideração o fator motivação, cabe a gestão de pessoas medir constantemente os níveis de satisfação, já que a motivação é fato gerador de participação das pessoas e aumento de produtividade, além de identificar se o clima é bom ou não e se sua missão está sendo seguida.

O clima organizacional pode ser mensurado através de indicadores, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Indicadores do clima organizacional

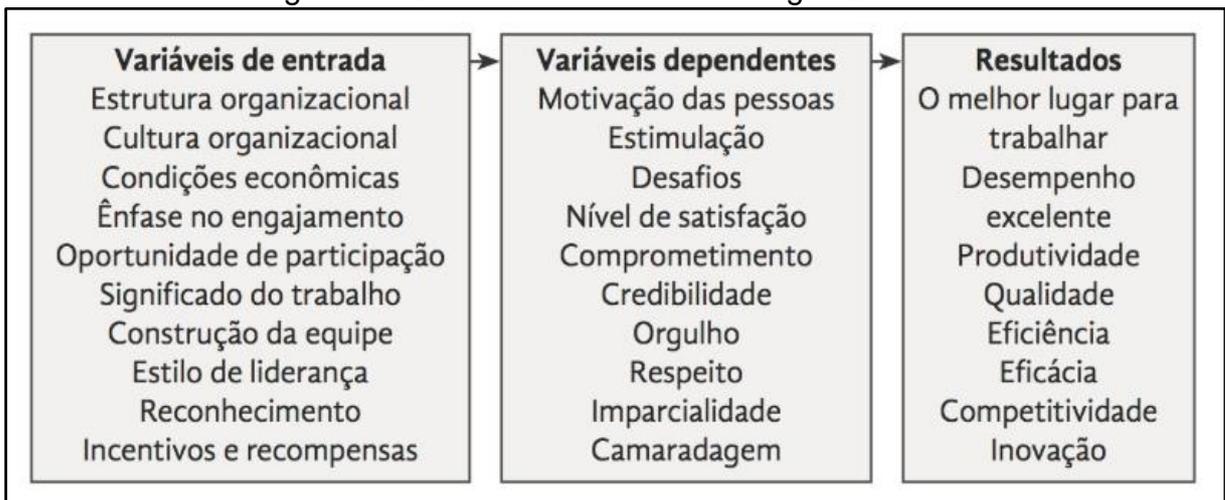
Indicadores do clima organizacional	
Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i>	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

Fonte: Ferreira (2017, p. 57).

A Figura 4 nos mostra um panorama de como podemos identificar o clima organizacional dentro das organizações quanto a rotatividade de pessoal, absenteísmo, programas de sugestões, avaliação de desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais e desperdícios de material.

E seguindo nesta linha iremos verificar na Figura 5, as variáveis que compõem o clima organizacional:

Figura 5 – Determinantes do clima organizacional



Fonte: Chiavento (2015, p. 6).

Observa-se que existem vários determinantes no clima organizacional, e é através dele que o clima organizacional é sentido e replicado pelas pessoas. Depende das condições econômicas das organizações, estilo de gestão, cultura da empresa, entre outras variáveis de entrada. Através destas tem-se as variáveis dependentes que está ligada a motivação das pessoas, ao orgulho, desafios, entre outros. Com isto chega-se aos resultados, que é onde se cria a imagem da empresa dependendo destas variáveis, se positivas ou negativas. “As variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem a resultados” (CHIAVENATO, 2015, p. 67).

Tendo em consideração os autores citados anteriormente, o clima organizacional, portanto é grande influenciador dentro das organizações, seja positivamente ou negativamente. Existem vários fatores que contribuem para isto, como ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, necessidades das pessoas, percepções de cada um, sistema de gestão, etc. Diante disto é importante atentar aos indicadores de clima para que o mesmo seja favorável dentro das organizações, contribuindo de forma positiva no ambiente de trabalho.

2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2015) a rotatividade é o fluxo de entrada e saída das pessoas da organização, é o volume dos que ingressam e dos que saem dentro das organizações. Contudo, “a rotatividade custa às organizações” (CHIAVENATO,

1999, p. 70), envolvendo vários gastos as empresas. Lacombe (2012) também fala do custo relativamente alto da rotatividade se considerado todos os processos de recrutamento, seleção e admissão, pagamento de rescisões, possível perda de produtividade considerando a experiência dos que deixaram a organização e do valor investido nestes funcionários, além do que uma possível perda na produtividade dos que ficaram também, uma vez que a saída de certos funcionários pode impactar toda a equipe.

Chiavenato (2010) fala dos dois tipos de desligamento que existe nas organizações, o desligamento por parte do funcionário e o desligamento por parte da empresa.

a) Desligamento por parte do funcionário: acontece quando o funcionário decide se desligar da empresa, seja por motivos pessoais ou profissionais. Ocorre por duas situações, uma são as alternativas que ele possui no mercado de trabalho e a outra é pelo nível de insatisfação do funcionário pelo trabalho. Ele pode estar insatisfeito com o trabalho em si, tanto quanto com o ambiente de trabalho.

b) Desligamento por parte da empresa: acontece quando a decisão parte da empresa em desligar o funcionário, seja para contratar pessoas mais qualificadas que melhor atendem suas necessidades, seja para reduzir quadro de funcionários.

Com as saídas ocorre a perda do conhecimento das pessoas que é refletido na qualidade dos produtos, serviços, seja qual for o ramo de atuação da organização. A Figura a seguir representa parte dos custos que a empresa sofre com a rotatividade.

Figura 6 – Os custos de reposição em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas e escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo de instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (1999, p. 71).

O processo de contratação e manutenção das pessoas nas organizações é oneroso e se torna ainda mais com as saídas e entradas de funcionários, ou seja, com a rotatividade de pessoal conforme mostrado na figura acima. “A rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso”. É a visão empresarial mais frequente sobre as demissões: ver “o dinheiro saindo pela porta” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 262). Onde inicia pelo processo de recrutamento que é a captação das pessoas, segue com os custos de seleção ao qual exige um tempo para isto, segue com o processo de treinamento que é o aperfeiçoamento das habilidades das pessoas para o trabalho ao qual irá desenvolver e muitas vezes há perda de produtividade em razão disto, e por fim os custos com o desligamento.

Conforme Chiavenato (2015) os custos com rotatividade de pessoal envolvem custos primários, secundários e terciários:

a) Custos primários: estão ligados diretamente com o desligamento e a contratação de um novo funcionário para a substituição desse funcionário que saiu. Tudo que envolve do desligamento a nova contratação.

b) Custos secundários: estão relacionados aos reflexos das causas de desligamento e nova contratação, causando dentro da empresa, como por exemplo, reflexo na produtividade, nas atitudes das pessoas, custos extras laborais e custos extras operacionais.

c) Custos terciários: estão relacionados aos efeitos da rotatividade a médio e a longo prazo, sendo estimáveis. Dentro estão os custos extras investimento e perdas nos negócios.

A rotatividade está ligada as variáveis internas e externas, internas na forma como as pessoas estão se sentindo em relação à organização, sentimentos, percepções, benefícios, oportunidades dentro da organização e externa está ligada as ofertas de mercado, melhores colocações, dentre outras.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 1999, p. 70).

Lacombe (2012) destaca ainda que as empresas que possuem rotatividade alta possuem dificuldades de ter vantagens competitivas. Algumas empresas possuem benefícios com intuito de manter as pessoas, no entanto, estes benefícios só são recebidos após determinado período de trabalho na empresa, e este período muitas vezes são considerados longos, não causando o efeito desejado de permanência das pessoas nas empresas. “No entanto, as pesquisas demonstram que mais importante do que a remuneração é a forma como as pessoas são tratadas e o apoio que recebem para resolver os problemas” (LACOMBE, 2012, p. 314).

Dentro disto Milkovich e Boudreau (2000) colocam as atividades de recursos humanos como ponto chave nas decisões dos funcionários de ir embora ou ficar na empresa. Isso se deve ao fato da expectativa de crescimento que é gerado no recrutamento, construção de carreira, salários, investimento no desenvolvimento dos funcionários. “Esses fatores afetam a decisão de deixar o emprego porque afetam a satisfação individual com o trabalho, o comprometimento com a organização [...]” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 267).

Chiavenato (2010) descreve a respeito da entrevista de desligamento que ocorre a partir do efetivo desligamento do colaborador da empresa para que não tenha nem um compromisso pessoal. Nessa entrevista são abordados temas como, razão pela qual o funcionário deixa a empresa, se por opção dele ou da empresa; opinião do funcionário acerca da empresa como um todo, tais como, opinião do

gerente, colegas, cargo exercido, carga horária, condições de trabalho, salário, oportunidades de crescimento, benefícios; opinião do relacionamento entre as pessoas, e também das oportunidades que o mercado de trabalho oferece, com isto é possível ter um dado estatístico das causas da rotatividade na organização.

Tudo tem um limite. Superior e inferior. Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização e não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos (CHIAVENATO, 2015, p. 43).

Conforme Chiavenato (2015) o ideal de rotatividade seria manter seu pessoal de boa qualidade e substituir apenas as pessoas que apresentam distorções em seu desempenho, aos quais são difíceis de ser corrigidos. Assim a organização aproveitaria ao máximo a qualidade de seu capital humano. “[...] rotatividade e absenteísmo – constituem fatores de incerteza e imprevisibilidade para as organizações, razão pela qual devem ser evitados a todo custo” (CHIAVENATO, 2015, p. 62).

De acordo com os autores citados anteriormente, a rotatividade está ligada a atividades internas e externas e se faz necessário à gestão de recursos humanos atentarem para os influenciadores de rotatividade dentro das organizações, onde as internas são controláveis. Sendo as internas controláveis podem impactar na forma como as pessoas enxergam as organizações, diminui-se o interesse pelas oportunidades externas que se apresentam, pois estarão satisfeitas dentro do seu ambiente de trabalho.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL X ROTATIVIDADE

Clima organizacional e rotatividade é uma parte da gestão de pessoas, são eles fatores influenciadores na manutenção das pessoas dentro das organizações, como já abordado nas seções anteriores de clima e rotatividade. Vamos aqui relacionar a ligação, efeitos entre os dois.

Os autores Iwai, Botoluzzo, Nakata e Costa (2019) apontam que as percepções positivas de clima organizacional influenciam na rotatividade, diminuindo os índices. E que o efeito causado pelo clima na rotatividade está atrelado às

percepções de cada indivíduo sobre o ambiente de trabalho. Essas percepções estão ligadas a qualidade do clima e a rotatividade.

Já Fernandes e Rosa (2013) colocam que clima organizacional é a forma como os colaboradores se sentem em relação a empresa, é um conjunto de atitudes que direcionam as pessoas dentro das organizações. Abordam também o fator motivação para a redução de rotatividade, e explica que quando uma necessidade não é atingida passa a ser motivo de frustração para os funcionários, desmotivando e levando ao não compromisso com o trabalho.

Fernandes e Rosa (2013) concluem que, não são somente benefícios e salários que motivam os funcionários, que nos dias de hoje as pessoas buscam conjunto de valores que favorecem um clima organizacional positivo.

Cada vez mais as organizações estão percebendo e sentindo os impactos do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho, sendo eles positivos ou negativos. Segundo Aires (2003, p. 31) “são cada vez mais numerosas as Organizações que julgam importante manter os seus funcionários num bom Clima Organizacional e satisfeitos com o seu trabalho”. Complementando, Luz (2003, p. 146) destaca que, “o que não se mede não se gerencia”, por esta razão a importância de medir os índices de clima para identificar os aspectos que influenciam em um clima favorável no ambiente de trabalho.

Nesta mesma linha segue a preocupação com a rotatividade, Pinheiro (2013, p. 4) revela atenção das empresas em relação ao mercado globalizado, onde “[...] a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia”. Ou seja, uma boa política de gestão de pessoas para desenvolver e manter os funcionários na empresa.

Fernandes e Rosa (2013) apontam que a rotatividade pode gerar desequilíbrio no clima organizacional, sobrecarregando os funcionários que ficam, sem falar nos custos com contratação e investimentos que foram feitos naquele funcionário que irá sair, e também o desgaste físico e emocional que a rotatividade gera no ambiente de trabalho. Fernandes e Rosa (2013, p. 9) concluem que “[...] as pessoas buscam empresas que oferecem um conjunto de valores e atitudes que proporcionam um clima organizacional favorável”. Diante das ideias dos autores citados anteriormente podemos verificar que a rotatividade está intimamente ligada

ao clima organizacional. Os dois quesitos estão entrelaçados dentro da organização, um exercendo influência sobre o outro, seja ela, positiva ou negativa.

Logo, veremos a seguir o quadro de fundamentação teórica onde será apresentado os principais temas abordados no presente trabalho, a relação entre rotatividade e clima organizacional.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

(continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
GESTÃO DE PESSOAS	Recrutamento	Recrutamento é a atividade de atrair, chamar as pessoas para dentro das organizações.	Banov (2015); Chiavenato (2015)
GESTÃO DE PESSOAS	Seleção	Seleção é o processo seguinte ao recrutamento. É o momento de identificar o melhor perfil para a vaga desejada.	Banov (2015); Chiavenato (2015)
GESTÃO DE PESSOAS	Treinamento e desenvolvimento	Treinamento é algo para curto prazo e desenvolvimento envolve planejamento, algo de longo prazo. Treinamento está ligado ao atingimento de metas e ligado as habilidades das pessoas. Tanto o treinamento quando o desenvolvimento fazem parte do processo de aprendizagem das pessoas.	Marras (2000); Ivancevich (2008); (Chiavenato 1999, p. 295)
CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima organizacional	Clima é algo intangível, no entanto, pode ser percebido psicologicamente. Clima é a percepção que as pessoas tem em relação a qualidade do ambiente de trabalho. Cultura organizacional e clima se complementam.	(Chiavenato 2015, p. 65). (Lacombe 2012, p. 284) Ferreira (2017)

(continuação)

ROTATIVIDADE	Rotatividade dentro das organizações	<p>A rotatividade, entrada e saída de funcionários é algo oneroso a organização em si.</p> <p>A rotatividade não é uma causa, mas a consequência de atividades internas e externas que influenciam na mesma.</p>	<p>(Milkovich e Boudreau, 2000, p. 262)</p> <p>(Chiavenato 1999, p. 70)</p>
--------------	--------------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A vista disso observa-se que foram pesquisados e utilizados autores de épocas distintas, desta forma pode-se fazer uma leitura de suas ideias nas diferentes épocas.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo explicar o método de estudo, apontando-o e descrevendo-os. Define os instrumentos e fontes para a coleta de dados que acompanha o tipo de pesquisa escolhido. Creswell (2010) diz que metodologia é o processo de pesquisa. Analisa e avalia os métodos utilizados e através destes elabora-se ações de melhoria no caso estudado. “A metodologia proporciona flexibilidade aos caminhos e alternativas na resolução dos problemas para os quais procuramos resultados apropriados em relação aos propósitos pretendidos” (NASCIMENTO, 2012, p. 11).

Nos itens a seguir serão apresentados os métodos que serão usados. Para atingir os objetivos o presente trabalho abordará a pesquisa qualitativa, método exploratório e explicativo.

3.1 DELINEAMENTO

Para o delineamento de pesquisa tem-se o tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, onde qualitativa é pesquisado onde o problema ou estudo em questão se encontra, ou seja, a pessoa a ser entrevistada vivencia aquela questão e a pesquisa quantitativa se baseia em verificar a forma que será aplicada a pesquisa na população, identificar uma amostra para tal pesquisa, pois ao final da pesquisa os dados serão quantificáveis, Creswell (2010). Conforme Flick (2009 p. 41) “[...] apenas dados quantitativos conduzem a resultados no verdadeiro sentido da palavra, ao passo que os dados qualitativos teriam uma função mais ilustrativa”.

No presente estudo a pesquisa será de natureza qualitativa, nível exploratório, onde irá fornecer informações para o estudo da pesquisa e através desta compreender o comportamento das pessoas diante das situações expostas. Como estratégia será um estudo qualitativo genérico. “Na pesquisa qualitativa, a generalização é a transferência gradual de descobertas dos estudos de caso e do contexto destes para relações mais gerais e abstratas, como, por exemplo, uma tipologia” (FLICK, 2009, p. 364).

No qual serão aplicadas entrevistas presenciais, visando entrevistar gestores da área de Gestão de Pessoas para identificar e avaliar a rotatividade no ambiente de trabalho. “A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o

significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26), podendo ser através de estratégias por etnografia, teoria fundamentada, estudos de casos, pesquisa fenomenológica e narrativa.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

As pesquisas foram aplicadas em gestores de RH em algumas áreas distintas de atuação, como indústrias, fábricas de móveis, instituição financeira, vinícolas, visando entender o fluxo de rotatividade em vários setores distintos.

A pesquisa ocorreu com gestores de RH, os quais tem propriedade de avaliar as causas de rotatividade atreladas ao clima organizacional dentro das organizações.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta se deu através de entrevistas semiestruturadas que segue um roteiro com perguntas abertas que se encontra no Apêndice A. Lima e Almeida (1999, p. 4) colocam que a entrevista semiestruturada “[...] o informante tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador; ao mesmo tempo permite respostas livres e espontâneas do informante, valoriza a atuação do entrevistador”. O questionário foi aplicado pessoalmente. “Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado” (CRESWELL, 2012, p. 208). Dessa forma esta é o tipo de coleta mais adequado ao tipo de pesquisa em questão, obtendo uma maior percepção do contexto, ou seja, do ambiente de trabalho.

A coleta de dados contemplou 09 empresas, sendo 08 de Garibaldi e 01 de Carlos Barbosa/RS. A entrevista presencial ocorreu com os gestores de Gestão de Pessoas e/ou RH, onde algumas são departamentalizadas, não possui uma gestão na área e sim um departamento. A pesquisa buscou interpretar a forma de gestão de pessoas, de rotatividade e de clima nas diversas áreas. A escolha das empresas entrevistadas se deu em virtude da representatividade que elas possuem na comunidade. Com as entrevistas realizadas foi possível alcançar o objetivo geral

deste trabalho.

A seguir o Quadro 2 com dados das entrevistas:

Quadro 2 – Entrevistado, Setor da empresa e Tempo de entrevista.

ENTREVISTADO	PORTE DA EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE SETOR DA EMPRESA	TEMPO DE ENTREVISTA
Entrevistada A	Médio	Vinícola – RH	14 min e 51 seg.
Entrevistada B	Pequeno	Marmoraria - RH	20 min e 01 seg.
Entrevistado C	Grande	Instituição Financeira – Cooperativa - RH	16 min e 39 seg.
Entrevistado D	Médio	Fábrica de móveis – Gerência de todas operações, inclusive RH.	26 min e 39 seg.
Entrevistada E	Médio	Vinícola – RH	14 min e 15 seg.
Entrevistado F	Médio	Metalúrgica - RH	16 min e 37 seg.
Entrevistada G	Grande	Fábrica – RH	18 min e 38 seg.
Entrevistada H	Grande	Fábrica – RH	48 min e 50 seg.
Entrevistada I	Pequeno	Metalúrgica - RH	15 min e 37 seg.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

De acordo com o Quadro 2, destaca-se as entrevistas, ramo de atividade e setor da empresa no qual foi aplicado a entrevista. Na grande maioria foi exclusivo com setor de recursos humanos, tendo como ressalva o entrevistado D que, além de gerente de RH também ocupa a gerência de todas as operações da empresa e a entrevistada B que por ser uma empresa familiar quem atua na sua grande maioria é a família na área administrativa e além de outras atividades cuida do RH. Observou-se também que, das 09 entrevistas, 06 entrevistados eram do sexo feminino e 03 do sexo masculino, o que demonstra maior ascendência das mulheres na área de gestão de pessoas.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise ocorre através de conteúdo. Abordando os aspectos de clima organizacional e rotatividade. “A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos” (MORAES, 1999, p. 03).

Para este trabalho as pesquisas foram gravadas. Foram abordados assuntos referente à gestão de pessoas na empresa, clima organizacional e rotatividade, buscando elementos da organização que caracteriza estes assuntos.

Os dados colhidos serviram para critérios de análise de como o clima organizacional afeta a rotatividade dentro das organizações, ou seja, as percepções dos gestores perante o assunto. Após a realização das entrevistas foi possível analisar a forma como a gestão de pessoas estava envolvida no alcance dos objetivos da organização. Na rotatividade, com as informações colhidas nas entrevistas pode-se verificar se a empresa acompanha este dado e como as dificuldades são enfrentadas. Em seguida, com o assunto do clima organizacional, com questões relativas a percepções do clima, foi identificado se a empresa aplica pesquisa de clima, e a forma como lida com o assunto no contexto geral da organização. Seguindo nesta linha foi possível analisar como a gestão de pessoas busca melhorar a rotatividade e o clima diante dos influenciadores no ambiente de trabalho. Com os resultados e diante da analogia feita pelos entrevistados entre o clima organizacional e rotatividade buscou-se analisar após as entrevistas a ligação do clima na rotatividade, a interferência que um causa sobre o outro e também aspectos da gestão que afeta ambos, clima e rotatividade.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

A seguir os dados obtidos da pesquisa através de entrevista. Os subtítulos serão relacionados com os objetivos do trabalho. O primeiro trata como a gestão de pessoas está inserida no alcance dos objetivos da organização. O segundo está relacionado à rotatividade e o terceiro ao clima organizacional. Demais é a relação entre clima organizacional e rotatividade e o que se pode fazer para melhorá-los.

4.1 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nesta subseção, explana-se os resultados obtidos nas entrevistas referente a forma que Gestão de Pessoas está ligada aos objetivos da organização. Na primeira pergunta os entrevistados foram perguntados sobre a maneira que a Gestão de Pessoas na sua complexidade está inserida nos objetivos da organização. Mostrou-se que algumas empresas têm isto bem definido, é um pilar da organização, outros, entretanto, não há uma gestão propriamente dita, somente um departamento de RH. Nas empresas que colocaram que gestão de pessoas é um pilar da organização é onde possui um planejamento estratégico. A gestão de pessoas está alinhada aos objetivos da organização como um todo. Onde é apenas um departamento, não possui ações voltadas às pessoas, o que se tem é um departamento de admissões e demissões, práticas comuns nas empresas, algo que faz parte da rotina de RH.

A seguir relato da entrevistada A referente à gestão de pessoas na organização:

Tem muita coisa a se fazer aqui, trabalhar benefício, trabalhar parte de endomarketing, trabalhar parte de avaliação e acompanhamento, então isso assim, não existe muito essa cultura, aos poucos a gente está implementando para que as pessoas se sintam de tal maneira mais presentes na empresa como um todo.

A entrevistada B se refere a uma empresa familiar, onde ela e uma funcionária cuidam dessa área, e a pequenos e grandiosos passos estão se estruturando, conforme segue:

A contratação é a gente mesmo que faz as entrevistas, conversa com pessoal e a gente vê que a dificuldade está cada vez maior [...]. É difícil conseguir pessoas dispostas a encarar o trabalho, então a gente conversa e vê qual que é o desejo deles, mas eles não tem aquela vontade, iniciativa, vou chegar, vou tocar, quero crescer, está bem complicada essa parte.

O entrevistado C por se tratar de uma organização consistente descreve a gestão de pessoas como algo bem definido e claro a todos da organização. O relato a seguir confirma:

[...] a gente centrou todo o nosso negócio num propósito, então lá naquela oportunidade, a gente desenhou com nosso grupo, junto com todo o time que nosso propósito, a existência da organização (SERRANA) está vinculada a contribuir com o desenvolvimento do associado da sociedade. A partir daí isso passa a ser nosso norte e vira nosso base de cultura organizacional. Quando fala de cultura organizacional, ela é dividida em símbolos, comportamentos e sistemas. O sistema, são sistemas de gerir pessoas, aí a pergunta: onde gestão de pessoas entra nisso? Em tudo. A forma como a gente contrata, a forma como recompensa, a forma como a gente demite, a forma como a gente promove, a forma como a gente dá *feedback*, a forma como a gente cooconstrói, tudo é base gestão de pessoas. Então hoje gestão de pessoas é a essência do modelo da cooperativa.

O entrevistado D fala dentro da estrutura de sua empresa que a gestão de pessoas está no mapa estratégico da empresa, conforme veremos a seguir:

Inicialmente a questão gestão de pessoas, a gestão estratégica de pessoas, ela é um aspecto que está abordado na nossa gestão estratégica da empresa, então, ela está no mapa estratégico, ele é um dos pilares do nosso mapa estratégico. Atualmente a gente usa né, a gente foca no desenvolvimento e na capacitação das pessoas como um pilar para trazer inovação e continuidade no negócio.

A entrevistada E coloca a gestão de pessoas como um dos valores da organização, ou seja, está voltado para as pessoas, isto se percebe no relato que segue:

Aqui na cooperativa, a área de RH, Gestão de Pessoas, ela faz parte do grupo de gestão, então é o grupo que desenha todo o planejamento estratégico da cooperativa e tem, um dos nossos valores é pessoas, então, se entende que, a área de RH tem que estar inserida nesta parte de planejamento. Como é um dos nossos valores, tudo o que a gente faz é também pensando nas pessoas.

O entrevistado F colocou que devido a redução de pedidos a organização enxugou seu quadro de funcionários e neste cenário a pessoa que coordenava a

gestão de pessoas não faz mais parte do grupo. Ocasionalmente, a gestão de pessoas foi deixada de lado neste momento e apenas é feita a parte burocrática. Isto nota-se no seguinte relato:

[...] nós tínhamos ano passado mais uma pessoa que trabalhava no RH, hoje só eu sozinho, faço o burocrático e tudo né. Nós tínhamos uma pessoa que fazia mais a parte de RH, então estou pegando alguma coisinha, que a gente está conseguindo fazer, mas eu faço mais a parte burocrática. Deixamos um pouquinho de lado porque a empresa este ano teve reduções de pedidos, então a gente reduziu bastante funcionários, foi reduzindo tudo, então a gente, a direção, deixou um pouco de lado, não colocou mais ninguém nessa área aí. Mas no futuro quem sabe a gente contrate mais alguém.

A entrevistada G destacou a valorização das pessoas, o que chamou de “valorização da prata da casa” dentro de Gestão de Pessoas, como segue:

[...] na verdade a gente valoriza muito a prata da casa né, temos muito investimentos em treinamentos, há, enfim, treinar as pessoas para que elas consigam desenvolver bem as suas atividades, então, está sim, dentro do planejamento estratégico e é um dos pilares que inclusive o presidente do grupo defende muito né, a prata da casa, a valorização das pessoas, tudo isso.

A entrevistada H aborda os desafios que encontra em sua função de Gestão de Pessoas se tratando de uma empresa com uma cultura de certa forma enrijecida e que a pequenos passos vem conseguindo avanços, conforme nos relatou:

Ela ocupa sim um papel bem importante, eu vejo aqui na instituição né, como um todo a gestão de pessoas, embora nós não temos um setor separado, está hoje, o DP, departamento de pessoal e o recursos humanos, a gestão de pessoas, eles andam juntos né. [...] a empresa dá importância para isso, embora ela não invista tanto né, a gente tem ainda algumas dificuldades, então, como é que faz um profissional só dar conta de tudo né, toda a parte, enfim, documental, toda a parte de Esocial, enfim, com essas novas realidades e ao mesmo tempo gerenciar pessoas, então é um desafio. Eu vejo que ela é importante e que a EMPRESA (CITOU NOME DA EMPRESA) vê como necessária, ela está inserida, mas que de fato, existem algumas deficiências, algumas dificuldades né. [...] mas a gente vai, enfim, na nossa humildade né, um passinho por vez a gente vai tentando fazer o nosso papel, o nosso melhor. [...] é difícil porque a gente vem com visões diferentes, trás conceitos diferentes né, uma realidade totalmente diferente né, e eu tenho uma formação diferente da dele e aí as vezes é difícil assim, de conseguir fechar as ideias[...]. [...] hoje eu vejo que a direção está muito mais voltada e eu acredito até que seja pelo perfil deles também. Hoje tenho diretores que têm 75, 73, 68 anos, são diretores um pouco mais experientes né. Um deles fundou a empresa, então é, como vou te dizer, o foco deles é a área estratégica no sentido de produção. [...] ela se auto desenvolve mas ao mesmo tempo ela não foca gestão de pessoas [...].

Por último a entrevistada I relata que todos os setores da organização andam juntos e aborda isto com a gestão de pessoas, conforme podemos ver no relato:

Todos os setores, eles andam todos juntos né, então, inclusive a parte da gestão dos funcionários e toda essa parte.

Com isso, identifica-se que a gestão de pessoas está inserida nas organizações de acordo com a importância que os gestores, diretores dão ao negócio, no que tange a valorização das pessoas. Quando gestão de pessoas passa ser um dos pilares da organização ela faz parte do planejamento estratégico das organizações e quando não se tem o olhar voltado as pessoas, a gestão fica em segundo plano. Isto está de acordo com o autor Dutra (2002) quando considera que a gestão de pessoas deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, e também aos objetivos profissionais e de vida das pessoas.

4.2 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE

Quanto ao estado na rotatividade na organização e as dificuldades encontradas, se observa que, quanto maior o nível de estruturação da empresa em relação à Gestão de Pessoas, menor é a rotatividade, pois a gestão é bem definida, clara.

A entrevistada A comenta que a empresa não possui muita rotatividade, no entanto, cita uma área específica onde este índice é maior, que é a área comercial da empresa. Ela coloca isso devido a grande demanda que o mercado possui em relação ao comercial e que por esta razão as pessoas acabam trocando de empresa, as vezes por muito pouco. A empresa possui uma particularidade que é uma intervenção judicial, que no seu ponto de vista dificulta um pouco mais. Fala também que esta área tem contato maior com a intervenção e com a direção, consequentemente maior cobrança, sendo assim, a rotatividade é mais acentuada nesta área específica da empresa.

Da mesma forma que a entrevistada A, a entrevistada B coloca que a rotatividade é baixa, que no administrativo não possui rotatividade, isto se deve por ser uma empresa familiar, as pessoas da família tem como função gerir o negócio. Possui 2 funcionárias, além da família, sendo que uma está na empresa há 08 anos e a outra vem no período da tarde. A rotatividade quando ocorre é na produção,

coloca que isto se dá ao tipo de trabalho que é desenvolvido e cita que é no inverno que ocorre a maior rotatividade, absenteísmo. Por ser um trabalho onde as pessoas estão em contato com a água e por nosso clima ser bastante rigoroso no inverno, ocasionando as questões citadas anteriormente.

Já na próxima entrevista, a entrevistada E difere da entrevistada B, relata que o índice de rotatividade é baixo no ambiente interno da organização, e que no ambiente externo, onde se concentra os promotores de vendas em todo o Brasil, aí sim, há rotatividade. A isto ela atribui o vínculo que esses promotores não possuem com a empresa, por estarem longe e não terem o contato direto com a empresa o produto trabalhado se torna apenas mais um no catálogo de vendas. Explica que com a distância os promotores não possuem envolvimento com os princípios da organização.

Referente à rotatividade interna ela reporta a situação a seguir:

[...] as pessoas em contrato de experiência, porque geralmente eles vem do mercado e já fizeram outras entrevistas também, e chegaram aqui e não deu tempo de conhecer realmente a cooperativa, de ter a essência da cooperativa, e avaliam em trocar por questão salarial muitas vezes, ou por questão de...aqui a gente tem muito problema de, ah, eu sou de Bento, tem a questão do investimento em combustível, então isso influencia um pouco. [...] geralmente a gente avalia desta forma, que são pessoas que têm muito pouco tempo de casa que opta por sair.

A entrevistada I, fala que há pouca rotatividade na organização, é baixíssima. No decorrer do ano saíram 2 ou 3 pessoas e entraram 7. Comenta que as pessoas ficam por muito tempo trabalhando na empresa. Como dificuldade ela vê o segmento, o ramo de atividade da empresa e que as pessoas, muitas vezes demoram um pouco para se entrosar com os demais para ver como é o serviço. Mas que passado isso é tranquilo, que o pessoal de mais tempo de empresa vai ajudando os novos com bom relacionamento.

No que tange a rotatividade, a entrevistada G relata também que a rotatividade é bem baixa, que a média do ano fica abaixo de 1%, e desta maneira não vê dificuldades quanto a rotatividade. Tanto a entrevistada G, quanto o entrevistado C e o entrevistado D, possuem indicadores de rotatividade.

Na entrevista C, o entrevistado relata que a rotatividade é avaliada sobre dois prismas, avaliam pelo *turnover* geral, fórmula aplicada e voltam os seus olhos para as pessoas que realmente pediram para sair, que é por escolha da pessoa,

este é o número que interessa para a organização, no sentido de avaliar a satisfação da pessoa.

[...] esse é o número que eu olho, número de pessoas que escolheram nos deixar, por que escolheram nos deixar? A onde a gente está pisando na bola. [...] quem pediu para sair, este a gente quer entender por que.

Continua que, não vê dificuldades na rotatividade, visto que estas pessoas que saem é em razão de que, ou vão morar no exterior ou trocaram totalmente de carreira, não se deve a insatisfação, somente 1 pessoa que pediu para sair no ano medido foi para uma outra instituição.

O entrevistado D descreve que a empresa possui um indicador de rotatividade e através deste indicador a empresa considera alto o índice de rotatividade, usado como parâmetro de comparação para outras empresas do mercado. Área de maior rotatividade é na produção, que é uma área de mão de obra intensiva. A este alto índice de rotatividade atribui a produção. À rotatividade atribui custos, tais como, recrutamento, seleção, treinamento, o próprio desligamento, ou seja, todo o processo de entrada e saída dos funcionários. Além destes cita que:

[...] O principal ele tem relação com qualidade e identidade com a empresa, né. A pessoa que tem rotatividade, que fica 1 ano, 2 anos em cada emprego, ela acaba por não ter o senso de pertencimento pelo negócio, né. E quem está começando também leva um tempo para fazer isso e esse senso de pertencimento, que a gente tem trabalhado aqui, tem até um termo na literatura de recurso humanos, que é um conceito de pertencimento que estamos trazendo para o negócio, e ele é um conceito que se leva um tempo para desenvolver, então a pessoa precisa chegar, ser integrada, ser treinada, depois do treinamento ela leva um tempo para ter maturidade na operação que ela está fazendo e muitas vezes a gente tem percebido que nesse intervalo onde ela está ganhando maturidade e a expertise na operação, ela acaba saindo porque questões sociais, que muitas vezes não estão dentro do controle da empresa.

Uma questão interessante abordada pelo entrevistado D foi que as pessoas deixam a empresa por questões sociais, onde o principal é sair por salários maiores, não avaliando o contexto, e não levando em consideração os benefícios ofertados pela empresa. Além disso, coloca também que várias destas pessoas nos últimos 2 anos estão voltando para o trabalho no campo, junto com as famílias, à isto atribui a situação social do país.

Seguindo nesta linha, o entrevistado F devido a situação que a empresa enfrentou na diminuição de pedidos, e isto está ligado a própria situação social que

muitas empresas enfrentaram, tiveram que demitir várias pessoas em janeiro e fevereiro. Foi contratado em torno de 25 pessoas, e demais, somente demissões, chegando em torno de 50 demissões de janeiro a setembro. Do mês de março em diante não teve contratações, somente desligamentos, tanto no administrativo, quanto na produção. Estas demissões gerou um clima tenso na empresa conforme relato: “[...] todo mundo ficava... sou eu o próximo? Gerou insegurança, todo mundo trabalhava, mas trabalhava com aquela expectativa, será que eu vou, será que eu fico? Criou um clima bem tenso”.

A entrevistada H, relata que não possui controle de rotatividade, porque não possui rotatividade. Até setembro teve uma rescisão, que foi atrelado a uma licença maternidade, onde a mãe optou em cuidar da criança e não voltar ao trabalho. Vale ressaltar que isto se aplica para a matriz e que nas outras unidades possui rotatividade na produção. Quanto a avaliação, comenta que é um dado gerado pelo sistema, mas que não é acompanhado, não saberia passar informações sobre as outras unidades por não acompanhar este dado. O que comentou é que nas outras unidades possui rotatividade na produção e que tem aumentado, isso percebe por outros controles que possui, CAGED, folha, por exemplo. Através destes controles percebe que está havendo mais demissões que contratações. Como dificuldades na rotatividade, embora não ter o conhecimento das outras unidades acredita ser em virtude do salário e da geração nova que busca algo melhor, não quer fazer sempre a mesma coisa. Consegue manter na produção as pessoas mais velhas, experientes, na faixa de 40, 50 anos, por vezes aposentados que continuam trabalhando.

Diante disso, observa-se que, as pessoas optam em deixar a empresa quando não se identificam com ela, que quando o funcionário constrói uma história junto com a organização tem esse sentimento de pertencimento como citado pelo entrevistado D. É claro que há fatores que influenciam na permanência ou não deste funcionário. E também na maioria dos entrevistados onde se mostrou preocupados com as pessoas o nível de rotatividade é baixo, ou seja, isto é sentido pelas pessoas no ambiente de trabalho. Isto vai ao encontro com o que Lacombe (2012) aborda no referencial teórico que, conforme pesquisas mais vale a forma como as pessoas são tratadas e o suporte que recebem do que a própria remuneração. E também quando Milkovich e Boudreau (2000) relatam que fatores como, expectativa de crescimento, construção de carreira, salários e investimentos nos funcionários que são atividades

desenvolvidas pela área de recursos humanos afetam na decisão dos colaboradores em deixar a organização ou não, pois afeta a satisfação e o comprometimento com a organização. Ambas as citações demonstram preocupação com as pessoas.

4.3 DESCRIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme visto no referencial teórico o clima organizacional está ligado a gestão de pessoas da empresa. O clima envolve as percepções que cada pessoa possui em relação ao ambiente de trabalho. Neste tópico foi realizado alguns questionamentos sobre clima organizacional. O que ficou mais evidenciado nas entrevistas foi que, na grande maioria não é aplicado pesquisa de clima para mensurar os dados e sim, o clima é sentido e percebido no dia a dia, pelas atitudes das pessoas e pela proximidade que as empresas possuem com os funcionários.

A entrevistada A avalia o clima organizacional da empresa como bom. No entanto, destaca que poderia ser melhor. Pois em virtude da intervenção judicial para na empresa o clima do medo, como visto no relato a seguir.

Ele é bom, até porque as pessoas não ficariam tanto tempo se não gostassem.[...], mas ele poderia sim, ser melhor. Daqui a pouco, acho que, em função da intervenção judicial e desses poréns, existe aquele clima um pouco do medo. O medo de trabalhar de uma forma onde tu não possa errar, que qualquer erro tu vai ser chamado para uma reunião onde tu está sendo filmado e assim por diante. As pessoas acabam fazendo pouco em função do medo de errar.

Continuando, a entrevistada A fala que hoje não é aplicado pesquisa de clima organizacional na empresa. Mensura o clima pela rotatividade, absenteísmo e vai administrando no dia a dia, acompanha muito os setores, procura estar próximo das pessoas para dar suporte. Acredita que após a resolução da intervenção judicial, aí sim, seria cabível aplicar pesquisa de clima. Pois no momento classifica que o que mais afeta o clima é a intervenção existente na empresa.

Assim como a entrevistada A, a entrevistada E relata que não aplicam pesquisa de clima na organização, e que inclusive é uma das pendências que está prevista para ocorrer no próximo ano. Relato sobre a forma de avaliação da empresa quanto ao clima: “Até o momento a nossa avaliação é pelo sentimento. É na conversa, é no sentir que a pessoa veste a camisa, no sentir que a pessoa faz parte e faz questão de nos ajudar”.

A entrevistada E sente o clima de forma agradável e destaca o propósito da instituição que é a vida em harmonia. Comenta que se surge alguma situação que não está em harmonia é conversado para que se resolva, levando em consideração o propósito da instituição, que é a frase de impacto, vida em harmonia, procurando levar isso para frente. Como situações que afetam o clima, cita situações de pessoas que são mais negativas e acabam influenciando o grupo, no entanto, ultimamente não estão sentindo este tipo de situação ocorrer. Cita também situações que ocorreram por questões salariais e por questões de insatisfação pessoal que acabou afetando os demais. Identificando situações adversas o superior imediato da área vai conversar e alinhar com o colaborador, isto ocorre com o superior imediato sem a intervenção imediata do RH, justamente para criar uma proximidade maior entre gestor e colaborador.

A entrevistada B, assim como a entrevistada A classifica o clima como bom. Enfatiza o contato direto que possui com os colaboradores, a conversa, o acompanhamento diário. Explica que assim as pessoas se sentem mais confiantes, trabalham a vontade e se sentem melhor. Fazem alguns eventos também, como almoços, jantas, reunindo as pessoas para momentos de distração.

Não aplicam pesquisa de clima e acompanham, sentem o clima pela conversa no dia a dia. Aproveitam também o dia do pagamento para uma conversa individual, perguntando como estão, se querem colocar alguma questão e isto se tornou algo rotineiro onde as pessoas já esperam por aquele momento. Ou se por ventura surge alguma situação os colaboradores tem livre acesso a gestão para chegar e conversar, deixam este espaço livre para as pessoas. Não somente para assuntos relacionados a empresa, muitas vezes são questões particulares que acabam trazendo para dentro da empresa e encontram ali um suporte, por serem colaboradores de longa data possuem uma proximidade maior e sentem – se como parte da família.

Diferentemente da entrevistada B, o entrevistado C mede o clima organizacional através de pesquisa, a mesma acontece a cada 2 anos. Esta pesquisa mede quatorze fatores, dentre eles, alta liderança, remuneração, benefícios, valorização, carreira, entre outros. Estes quatorze fatores são divididos em 71 perguntas que medem a satisfação geral do colaborador. A última pesquisa avaliou o nível de satisfação em 86%, sendo que, a cada pesquisa o nível de satisfação aumenta gradualmente. Referente aos resultados obtidos na pesquisa

são desenvolvidos planos de ações para melhorar o nível de satisfação a cada pesquisa aplicada. Quanto às questões que afetam o clima, ele cita situações externas que não são controladas pela instituição, como por exemplo, o governo, decisões que o governo toma que afeta diretamente a instituição financeira.

Da mesma forma que o entrevistado C, a entrevistada G também mede o clima através de pesquisa e relata que a última pesquisa aplicada foi de engajamento, onde o índice foi de 87%. O que para ela refletiu num clima bom para trabalhar, um clima satisfatório. Destaca também que a organização aposta em desenvolvimento da equipe, buscando sempre melhorar. Em relação aos resultados das pesquisas, o que é bom, procura-se manter e os pontos que são apontados pelos funcionários como pontos que não estão bons, faz-se ações de melhorias.

Quanto às situações que afetam o clima, a entrevistada G coloca que a relação entre colegas é um ponto que as pessoas gostariam que estivesse melhor. Que algumas situações conseguem resolver, e que outras não, por serem situações trazidas de casa e que por vezes geram situações desagradáveis no ambiente de trabalho em virtude da pessoa não estar bem, mas por questões pessoais que reflete no trabalho. Coloca também que o salário influencia, pois a pessoa nunca estará satisfeita, sempre vai querer ganhar mais. Restaurante, por exemplo, alguns gostariam que fosse diferente, então são situações que precisam ser contornadas em um grande grupo.

Já o entrevistado D, deixou de medir o clima através de pesquisa há aproximadamente 7 anos. Um dos motivos para isto foi a mudança de estrutura da empresa e uma redução no quadro de funcionários bastante significativo, junto a isto uma questão de mercado junto ao segmento da organização. Podemos observar no relato:

A gente optou por não fazer a pesquisa muito mais por saber que, primeiro, existe uma insatisfação intrínseca por causa de todo esse movimento né, então, tu não tem um ambiente que da segurança, estabilidade, porque as pessoas sentem né, que tem um movimento acontecendo invariavelmente esse sentimento se torna generalizado, então esse foi o principal motivo que a gente não fez pesquisa nos últimos tempos.

Ainda no entrevistado D, ele comenta que hoje trabalham o clima com uma pesquisa informal que é através de *feedback*, conversa, coletando informações de uma forma mais empírica. Coloca que estreitando a conversa entre gestão e

colaborador faz-se a leitura do clima.

O entrevistado F, relata que em virtude da situação que a empresa enfrentou, pairou um clima de medo, de insegurança na empresa. Ficou um clima bastante pesado segundo o entrevistado. Comenta também que as coisas voltaram a melhorar na empresa, voltaram a trabalhar os 5 dias da semana novamente pois estavam trabalhando apenas 4 dias na semana, o que representou uma melhora. Espera que a melhora continue e que possam voltar a contratar, o que irá impactar no clima, gerando tranquilidade.

Quanto a pesquisa de clima, o entrevistado F informa que não aplicam, já aplicaram, da mesma forma que o entrevistado D, no entanto, por outras razões que não as do entrevistado D, a empresa foi reestruturada e nesse processo foi decidido deixar a pesquisa de lado, inclusive com a troca de diretoria. Contudo, a intenção é voltar aplicar a pesquisa, para ver como está a empresa conforme o entrevistado.

Não havendo a pesquisa de clima, vão sentindo, percebendo as situações no dia a dia e os gestores chamam as pessoas para conversar. Destaca que os funcionários possuem liberdade para chegar na gestão e conversar, estão sempre dispostos a ouvir. Aborda como no decorrer da entrevista que o que mais afeta o clima organizacional é a situação que a empresa está enfrentando. Destaca também que os colaboradores possuem conhecimento do cenário atual da organização. Por vezes já reuniram o pessoal e informaram.

Na entrevista H, a entrevistada fala que não é aplicado pesquisa de clima. Comenta que há muito tempo atrás foi feito, no entanto, ela não encontrou registros, apenas comentários. Exprime o desejo de que a pesquisa de clima é algo que ela gostaria de implementar na empresa, para entender como as pessoas se sentem com todas as mudanças pela qual a empresa passa, isso tanto com os colaboradores quanto aos gestores, entender o todo. Esta entrevistada destoa em relação as demais porque possui uma particularidade, os gestores na sua grande maioria são senhores de idade um tanto avançada, o que causa certa resistência por novas implementações. Possui proximidade maior com gestores e administrativo, o que não ocorre com produção, com isso não consegue ter uma percepção dos anseios de quem trabalha na produção, apenas ouve comentários e muita coisa se perde no caminho. Referente implementação de pesquisa, segue relato:

E ao mesmo tempo que eu tenho muita vontade de implementar esse controle de pesquisa de clima, de pesquisar isso, de estudar sobre isso, eu percebo que os meus gerentes têm muito medo do que eles podem escutar, porque é, apavora um pouco assim. A gente nunca mais perguntou e aí a gente não sabe o que vai vir. Aquela coisa assim, a gente sabe o que está fazendo, tem certeza, mas ao mesmo tempo tem um pouco de medo do que vai vir. E eu enquanto RH, vou ser bem sincera que eu também tenho um pouco de receio, não de mim enquanto RH, ou de qualquer outro setor, mas quando vier, o que eu vou fazer com isso, porque não posso só aplicar a pesquisa e depois não dar nenhum retorno, então é algo que tem que ser construído com muita calma, com a cabeça aberta mas ao mesmo tempo com muito cuidado, porque a partir do momento que a gente tiver algo ali, a gente vai precisar dar sequência.

Pelo relato observa-se o desejo de aplicar a pesquisa de clima para melhor entender a empresa, mas também observa-se o medo pelo desconhecido, de como lidar com os dados colhidos e as ações que serão necessárias aplicar após o resultado da pesquisa. Quanto ao acompanhamento do clima é pela proximidade com as pessoas, fica atenta aos detalhes, desde se a pessoa está dispersa ou se vai muito ao banheiro, por exemplo, procura também estar perto nas refeições no refeitório, coisas mínimas, mas que através disto pode observar se está tudo bem com as pessoas. Comenta também que todos os meio dia é feito chimarrão, então é feito uma roda de conversa, é um momento de distração e ao mesmo tempo um momento em que pode sentir como a pessoa está, como isto ocorre todos os dias, se alguém não participa por exemplo, já é algo que chama a atenção ou se alguém está com comportamento diferente.

Coloca também que no dia do pagamento aproveita para ter esse contato mais direto, chama um a um para conversar, é uma relação de muita confiança, pois nem sempre são problemas relacionados ao trabalho, mas problemas particulares que acabam trazendo para o ambiente de trabalho e que afeta, no entanto, aproveitam esta oportunidade para compartilharem com a gestora, mostrando realmente essa relação de confiança que a entrevistada comenta que existe. Sobre isso a entrevistada H relata que:

Comentei em sala de aula que estou fazendo a pós que, parece que tu faz um *coaching* de acompanhamento, porque o funcionário vem, trás uma situação e aí tu não deixa ele no vácuo, tu acaba chamando e acompanhando. Olha, se passou um mês, a gente conversou duas vezes, como tu está se sentindo agora? Tu está conseguindo manter o que a gente está fazendo? Então é bem importante.

Continua que não fazem pesquisa de clima, mas que procura estar

envolvida com todos para poder entender. Quanto ao que mais afeta o clima organizacional aponta a falta de comunicação, o respeito que deve ser mútuo e a preparação dos níveis estratégicos da organização, onde isso inclui a forma de gerenciar os mais variados tipos de pessoas e comportamentos.

Assim como a entrevistada H, a entrevistada I também não aplica pesquisa de clima na empresa. Ela sente o clima como sendo bem tranquilo, coloca que como em todo lugar sempre tem algo a fazer, mas que é bem tranquilo. Classifica o clima como sendo agradável. O acompanhamento do clima é pela conversa que se tem com cada um. Conforme vai sentindo a necessidade acontece o momento da conversa, para ir alinhando situações que surgem no dia a dia. Quanto às situações que afetam o clima organizacional a entrevistada não cita situações, apenas coloca que é bem tranquilo esta questão e que conseguem contornar as situações no dia a dia.

Neste tópico foi possível observar a importância do diálogo e a proximidade com as pessoas. Mesmo nas empresas em que não é aplicado a pesquisa de clima organizacional para mensurar os dados através de indicadores, tem-se esse contato com as pessoas, onde é possível identificar situações adversas e aplicar ações corretivas, estabelecendo uma relação de confiabilidade e parceria entre empresa e funcionário. Conforme referencial teórico, Chiavenato (2015) descreve que o clima organizacional é um conceito que é intangível, mas que pode ser sentido psicologicamente. Este parágrafo reflete também a ideia de Kanaane (1999), de trazer as pessoas para perto no ambiente de trabalho.

4.4 RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE: AÇÕES DESENVOLVIDAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS

Neste tópico buscou-se identificar a relação entre clima organizacional e rotatividade, como um está diretamente ligado ao outro, deixando claras as ações desenvolvidas e dificuldades encontradas. Com base nos resultados observou-se que, nos casos em que há pesquisa de clima é possível mensurar os dados e aplicar ações corretivas, já nas empresas onde não aplicam pesquisa, a forma de sentir o clima é nas atitudes do dia a dia. Em ambos os casos o que ficou em evidência é o contato com as pessoas, a forma transparente de gerir, é através disto que as pessoas se envolvem com a organização como um todo e por muitas vezes optam

em não sair da empresa, o que está diretamente ligado a rotatividade, isto se deve ao sentimento de pertencimento, muito usado na entrevista D.

A entrevistada A, conta que procura melhorar o clima e a rotatividade através de acompanhamento de todas as áreas, dando suporte, o que é sentido pelas pessoas. Quanto a sua vivência conta que já perdeu pessoas não pelo salário, mas sim pelo clima da empresa. Salienta que tratar as pessoas como pessoas já é 50% dentro de uma organização. Ela fala um pouco sobre o clima, conforme citação abaixo:

O clima numa empresa é extremamente importante, só que no momento que tu vai aplicar alguma pesquisa tu tem que estar preparado para a mudança. Isso parte de cima para baixo, efeito cascata, no momento em que a direção, a empresa não estiver disposto a realmente mudar, a reter essas pessoas, para tornar o clima melhor, de nada adianta tu fazer a pesquisa, porque lá eles vão apontar fatos e dados e aí dentro do que pontuarem, os itens, tem que tratar e se a empresa não estiver disposta a fazer alguma coisa, ela cai no descrédito na pesquisa.

Finaliza pontuando que é importante chamar as pessoas para perto, tornar a empresa mais humana para não perder as pessoas. Como influenciador no clima e na rotatividade destaca a importância do *feedback*, do funcionário saber como está seu trabalho. Acredita que isto motiva para o funcionário querer melhorar.

Na entrevista B, a entrevistada fala que não possui nada concreto para melhorar o clima e rotatividade, mas que fazem algumas ações, como dia do trabalhador, dia do amigo. Comenta também que no mês de setembro é aniversário da empresa, então reuniram todos para comemorar, fazendo coquetel. A empresa oferece também salas de jogos para os funcionários, ficando disponível no intervalo do almoço e aos sábados caso queiram usar o espaço. Quanto a relação entre clima e rotatividade, segue relato da entrevistada. Ela coloca que o relacionamento e o contato com as pessoas faz a diferença.

Eu já fui funcionária, sempre trabalhei de empregada, na produção na verdade, nunca tive cargo de gestão. Fui aprendendo junto com a empresa, porque eu não tinha noção [...] Eu acho que sempre o local de trabalho as amizades, cultivar essas coisas assim, a conversa, ter o relacionamento entre as pessoas é sempre o melhor jeito, sabe. [...] Acho que sempre o diálogo é a melhor coisa, tu entra conversa com todo mundo, eles têm acesso a nós, então isso conta bastante para eles terem mais vínculo, se sentir mais a vontade. [...] então por conta disso a gente evita bastante as demissões.

Quanto aos influenciadores de clima e rotatividade no ambiente de trabalho ela coloca que é o bem estar, as pessoas terem a confiança no local de trabalho, isso faz diferença e que a frieza no ambiente é prejudicial.

O entrevistado C nos trás uma máxima no que diz respeito a melhorar clima e rotatividade que é, “tuas atitudes falam tão alto que não ouço teu discurso”. Ou seja, o discurso da gestão deve estar alinhado com as atitudes e ações desenvolvidas na instituição. Conforme segue, “Como que tu melhora o clima? Diminuindo as inconsistências. Tipo, eu vou falar uma coisa e vou te medir por outra, então isso gera um clima ruim. [...] A gente está muito atento a que tipo de inconsistência tem”.

O entrevistado D coloca que, como forma de melhorar o clima e rotatividade busca estar adequado ao mercado no que se referente ao pagamento de salário, ou seja, a faixa salarial estar dentro do que o mercado oferece e para algumas funções até acima do que o mercado oferece por entender que é uma função estratégica dentro da organização. Observa-se o relato a seguir referente a autonomia que os funcionários possuem em relação ao trabalho:

A gente procura dar a todos a liberdade para conduzir seu trabalho e a gente mede esse trabalho através de metas ou indicadores não através de uma cobrança específica [...] A gente procura dar liberdade para que as pessoas busquem suas metas. A gente dá muita autonomia para as pessoas e procura monitorar isso através de indicadores macro, não através de, ah tu devia fazer isso, você tem que fazer aquilo... [...] Que eles não têm uma responsabilidade em si somente pela função que eles fazem, mas eles têm uma responsabilidade em si de olhar como aquela função interfere num todo do negócio. Uma visão mais ampla.

Em relação ao clima e rotatividade, a forma como estão interligados, o entrevistado D, destaca a questão do pertencimento, que é o que norteia a organização. Onde as ações da empresa estão voltadas para isto, fazer com que isto se perpetue e ser um sentimento de todos em relação ao local que trabalham, sentimento de que pertencem aquela história, como podemos ver no relato a seguir:

A gente entende que se as pessoas conseguirem né, quando a gente tem o espírito de pertencimento, deixar de se sentir um funcionário e passa a sentir parte do processo, alguém respeitado, ouvido e valorizado dentro da empresa a decisão de sair por motivos as vezes não tão fortes, ela fica muito mais difícil e é esse nosso objetivo, fazer com que as pessoas percebam o valor individual de cada uma aqui dentro. Nesse aspecto a gente acha que o clima tem uma força bastante importante. Porque quando você está num ambiente que você se sente bem, reconhecido, valorizado,

respeitado e tendo as condições adequadas de remuneração que a gente também busca isso através das pesquisas de mercado, a pessoa acaba ficando.

Diante do relato é possível observar a preocupação da organização em fazer com que as pessoas se sintam parte do negócio, o que em um momento de decisão de deixar a empresa, certamente terá um peso maior, pois além do sentimento de pertencimento as pessoas se sentem valorizadas, o que é algo que os profissionais buscam em suas trajetórias profissionais. Quanto aos influenciadores no clima e na rotatividade, o entrevistado D nos trás a situação sócio econômica do país e o quanto isso influencia no ambiente de trabalho, ou seja, as pessoas acabam trazendo situações de fora para dentro da organização, em virtude de como cada um vê e sente as mudanças que ocorrem em nosso país. No entanto, destaca que a empresa não está inerte a este movimento, muito pelo contrário, a empresa possui conhecimento, entende e possui ações para reverter o cenário e trazer as pessoas para perto.

A entrevistada E, em relação como a gestão procura melhorar o clima e rotatividade, coloca que possuem ações internas, uma delas é a inclusão do PPR, que visa o engajamento, entre outros programas. Entre clima e rotatividade cita exemplo de uma multinacional onde trabalhou que existia uma pressão muito forte que influenciava na rotatividade, por ser uma multinacional existia uma cobrança muito grande e que muitas vezes não condizia com a realidade daquela unidade. Comenta que o clima sendo agradável a pessoa vai se sentir bem e não vai querer deixar o trabalho, irá chegar em casa com equilíbrio, o que é importante. Algo interessante que a entrevistada fala é sobre o plano de benefícios *flex* que a empresa possui, ou seja, todos têm direito a x valor de benefício e os funcionários podem escolher qual benefício prefere dentro das necessidades de cada um.

O entrevistado F, coloca que para melhorar a rotatividade a empresa investe em benefícios, para reter os talentos. Fala que antes tinha algumas ações, mas que após a saída da pessoa que cuidava disso não teve mais ações voltadas ao clima e rotatividade. Na sua percepção se o clima organizacional está ruim automaticamente as pessoas vão querer sair da empresa para procurar algo melhor, gerando rotatividade. No que se refere aos influenciadores no clima e na rotatividade acredita no bem estar da pessoa, se ela se sente bem não vai querer deixar a empresa. Em relação a situação da empresa ele sente que nos últimos dias o clima está mais

leve, com o aumento de pedidos as pessoas estão se sentindo mais tranquilas, o que afeta no clima. Outro fato importante que o entrevistado F apresenta é o fato de ter mudado a gestão, saindo os sócios e entrando os filhos. Com isso teve mudança na forma de gerir, inclusive a proximidade com os funcionários diminuiu e os colaboradores sentiram essa mudança, o que segundo o entrevistado o clima ficou pesado.

A entrevistada G, acredita que o pacote de benefícios que o funcionário possui faz com que ele se sinta bem em trabalhar na empresa, pois valoriza o que recebe. Para ela o clima afeta na rotatividade, se o clima for bom à pessoa irá pensar mais que uma vez se deve sair da empresa. Se sentindo bem as pessoas permanecem por muito tempo, na sua percepção, conforme relato: “Quanto melhor o clima for, claro, além de outros benefícios, isso faz com que a pessoa permaneça muito tempo na empresa sim”.

A entrevistada G, conta que devido a essa gama de benefícios que a empresa possui já foi possível reverter pedidos de demissão, onde foi conversado com a pessoa e explorado os benefícios que são ofertados, pois muitas vezes a pessoa não se da conta de que somado os benefícios ao salário é vantajoso. Referente aos influenciadores no clima e na rotatividade ela enfatiza a valorização da prata da casa, que é algo que as pessoas valorizam, se qualificam para aguardar uma possibilidade de crescimento. Reitera a valorização dos benefícios que comparado com as demais empresas faz a diferença.

A entrevistada H, enquanto gestora de RH procura melhorar o clima e rotatividade de forma a criar ações para valorizar as pessoas e gerar atividades para elas participarem. Quanto a influência do clima na rotatividade ela fala que:

Eu penso assim, que o clima, ele sim, ele que move a rotatividade. [...] a partir do momento que tu oferece um clima bom, tu oferece condições para o desenvolvimento da pessoa dentro da instituição, eu sempre quero acreditar que ela vai pensar duas vezes antes de sair.

E isto ela percebe dentro da empresa, cita como exemplo a funcionária que estava com licença maternidade e que naquele momento optou em não voltar ao trabalho. Ela percebeu a dificuldade da pessoa em expressar isso porque ela gostava de trabalhar ali, gostava da atividade que desenvolvia, segundo a entrevistada H. Com este relato é possível observar que a colaboradora gostava do

ambiente de ambiente, do clima em si, e se não fosse a maternidade não teria deixado o emprego, mostrando que o clima bom, segura as pessoas nas organizações, diminuindo a rotatividade.

A entrevistada I, fala que para melhorar o clima e a rotatividade investem na conversa, ajustar para não perder o funcionário. No entanto, nem sempre é possível, pois depende da pessoa estar decidida ou não em deixar a organização, pois há situações que são irreversíveis. Valoriza os benefícios oferecidos pela empresa e a amizade que existe no grupo, e que diante disso as pessoas se sentem parte do negócio. Quanto à relação de clima e rotatividade ela coloca que se a gestão não tiver um bom convívio com as pessoas, certamente isso aumentará a rotatividade. Como influenciador na rotatividade a entrevistada acredita que as oportunidades que as pessoas encontram fora, ou seja, no mercado de trabalho fazem com que as elas optem em mudar de emprego. E referente ao clima ela coloca que até mesmo a forma que é colocado as situações para as pessoas, nem todas entendem e criam atrito, no entanto, tudo é conversado e resolvido tranquilamente.

Relacionando com o referencial teórico, Luz (2003) fala que o que não é medido não se gerencia, no entanto, percebe-se que, mesmo não havendo uma pesquisa para mensurar dados, o contato, a proximidade com as pessoas faz toda a diferença na organização, tornando um clima agradável, o que impacta positivamente na rotatividade. O que vai ao encontro com os autores, Iwai, Botoluzzo, Nakata e Costa (2019) quando afirmam que às percepções positivas das pessoas em relação ao clima organizacional influencia na rotatividade, diminuindo os índices.

Observa-se a influência que o clima exerce sobre a rotatividade nas entrevistas quando o que mais os entrevistados citam em relação a isso é o bem estar das pessoas. Além disso, apontaram também as ações que são desenvolvidas na empresa como forma de valorização das pessoas, benefícios oferecidos, remuneração de acordo com o que o mercado oferece, algumas vezes acima, bom relacionamento entre gestão e colaboradores, discurso alinhado com as atitudes, ou seja, transparência na gestão. Estes relatos foram ao encontro do objetivo geral deste trabalho, entender como o clima organizacional afeta a rotatividade, seja por boas ações ou de maneira que gere insatisfação no ambiente de trabalho, afetando neste caso, negativamente a rotatividade.

No que se refere às dificuldades na rotatividade, as empresas citaram o

custo com recrutamento e seleção, treinamento e desligamento, oportunidades encontradas fora da empresa. Alguns citaram que o ramo de atividade é um influenciador, por dificuldades na realização do trabalho. Além destes o salário foi citado como causa de mudança de trabalho das pessoas e a nova geração que busca algo melhor numa velocidade acelerada.

Após pontuarem situações que afetam a rotatividade, os entrevistados citaram questões que afetam o clima organizacional, são eles: pessoas negativas, salário, insatisfação pessoal, situações externas, relação entre colegas, falta de comunicação, respeito, gestores preparados, entre estes, situações específicas de intervenção judicial e situação econômica da empresa.

Algumas organizações são mais estruturadas, outras nem tanto, algumas são empresas familiares, outras cooperativas, mas todas conseguem fazer a analogia entre clima organizacional e rotatividade. Algumas possuem pesquisa de clima e é dali que tiram as maiores informações de clima e rotatividade. Já as que não possuem sentem o clima nas atitudes no dia a dia. Nota-se que nem todas possuem estrutura para desenvolver um trabalho mais voltado a estas atividades, contudo, dentro de suas limitações cada uma trabalha a sua maneira, visando o bem estar de todos e em consequência da organização. A seguir uma visualização do quadro com os aspectos e os principais resultados.

5 ESQUEMA CONCEITUAL

O Quadro 3 representa os aspectos abordados no trabalho e os principais resultados. A partir de cada aspecto obteve-se os resultados que nortearam o trabalho.

Quadro 3 – Aspectos e Principais Resultados

ASPECTO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Análise da Gestão de Pessoas no ambiente de trabalho	Pilar da empresa: alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Departamento da empresa: atividades rotineiras de RH, como, admissões, demissões, rescisões.
Análise da Rotatividade	Rotatividade alta, ocasionando a perda de todo investimento feito no profissional, além do custo com a rescisão e com a nova contratação para suprir a vaga. Rotatividade baixa, demonstra estabilidade da gestão da organização.
Descrição do Clima Organizacional	Clima agradável, um ambiente de trabalho saudável, tranquilo. Clima de medo, gerando insegurança, desconfiança, um ambiente desconfortável para trabalhar.
Relação entre Clima Organizacional e Rotatividade: ações desenvolvidas e dificuldades encontradas	Bem estar das pessoas, sentir que fazem parte do negócio Bom relacionamento entre gestão e colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando o Quadro 3 temos quatro aspectos que foram estudados ao longo do trabalho, dentro de cada aspecto extraiu-se alguns resultados importantes. Dentro da gestão de pessoas nas organizações o que apareceu em algumas entrevistas foi a gestão de pessoas enquanto pilar da organização, ou seja, vai de encontro aos objetivos da empresa fazendo parte do planejamento estratégico, no entanto, outras não tinham isto bem definido, e a gestão de pessoas aparece como um departamento de RH, algo burocrático, que não possui ações de gestão voltada as pessoas.

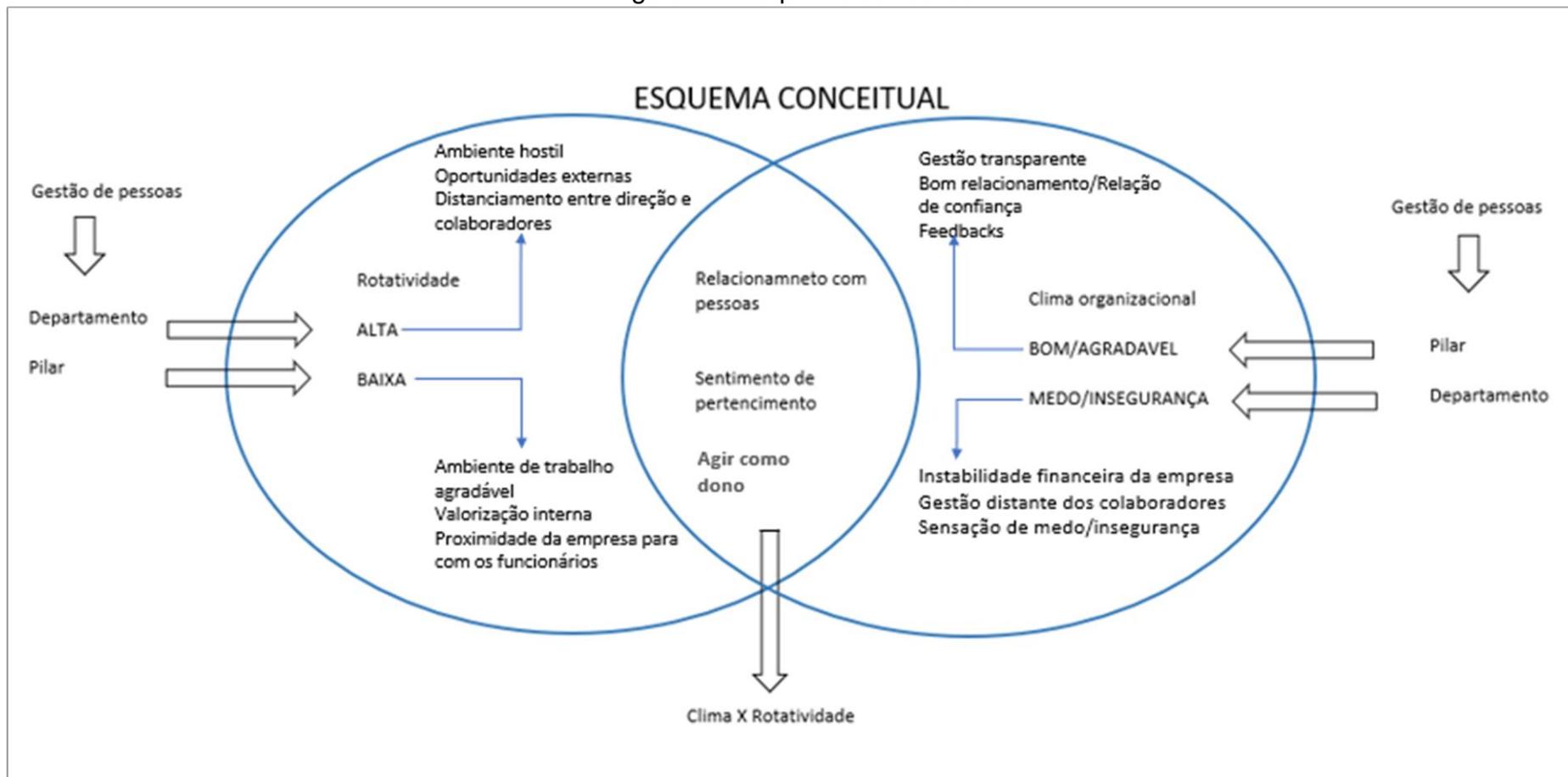
Quanto ao aspecto de analisar a rotatividade, em algumas empresas a

rotatividade se apresentou como alta e em outras, baixa. Isto no decorrer das entrevistas pode-se identificar que as empresas onde possuem uma gestão de pessoas efetiva a rotatividade tende a ser baixa, mesmo que a gestão não faça parte do planejamento estratégico ou em alguns casos nem possui o planejamento estratégico, mas sim um senso de liderança aguçado onde os gestores conseguem pela sua vivência e contato diário com as pessoas sentir as peculiaridades de cada um e tratar caso a caso, diminuindo a rotatividade. Já nos casos em que a gestão não está com os olhos voltado para as pessoas, demonstrou maior rotatividade.

No que tange ao Clima organizacional o que ficou em destaque na maioria foi um clima bom, agradável. O que também está relacionado a proximidade com as pessoas. Nos casos em que o clima foi qualificado como um clima de medo, se deu em virtude de ocasiões específicas que as empresas passaram e ainda passam no cenário atual, uma por estar com uma intervenção judicial há alguns anos e a outra pela demissão em massa que ocorreu no decorrer deste ano em razão da diminuição de pedidos e até mesmo diminuindo um dia de trabalho na semana, o que gerou um clima tenso, de insegurança.

No fechamento deste esquema conceitual temos a relação entre o clima organizacional e a Rotatividade, onde tudo se concentra na premissa do relacionamento com as pessoas e o sentimento de pertencimento dos colaboradores em relação à organização. Pode-se observar que no momento em que as pessoas estabelecem uma relação de confiança com a organização, passa-se a ter sentimento de pertencimento ao negócio, condicionando num clima organizacional positivo e em consequência afeta positivamente a rotatividade, ou seja, sentindo-se bem no ambiente de trabalho, age-se como dono do negócio e sente-se parte de um ideal, que é o atingimento dos objetivos da organização. A seguir esquema conceitual abrangendo, gestão de pessoas, rotatividade e clima organizacional.

Figura 7 – Esquema conceitual



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No esquema conceitual conforme figura 7 podemos identificar um conjunto organizado de ideias que nos leva a interpretação de como o clima organizacional, sendo ele bom ou ruim, afeta a rotatividade.

Neste contexto, compreende-se que, a gestão de pessoas pode estar inserida nas organizações de duas formas, como um departamento ou como um pilar, alinhado aos objetivos da organização. Dependendo disso, a empresa sofre variáveis, sendo elas positivas ou negativas, ou seja, quando a empresa possui a gestão de pessoas como um pilar, tomando como princípios a gestão transparente, o bom relacionamento com os funcionários, hábito de *feedbacks*, estabelece uma relação de confiança, classificando o clima organizacional como bom. Desta forma torna o ambiente de trabalho agradável e como consequência a rotatividade é baixa, pois, além do que foi citado, há valorização das pessoas, o que além dos demais faz com que as pessoas queiram permanecer na empresa.

Por outro lado, quando a gestão de pessoas é tomada na empresa com um departamento, e não possui a cultura de relacionamento entre gestão e colaboradores, torna o clima tenso. Há situações que as empresas estão sujeitas a sofrer, como por exemplo, instabilidade financeira, decisões da gestão que gera sentimento de medo, insegurança, estas questões, por sua vez, levam a empresa aumentar a rotatividade, pois há um distanciamento entre a gestão e os colaboradores afetando no clima, deixando-o hostil.

No encontro das elipses representadas pelo clima organizacional e rotatividade mostra que, quando o clima é bom, quando há um bom relacionamento entre gestão e colaboradores cria-se um sentimento de pertencimento à organização, fazendo com que as pessoas agem como donos do negócio, afetando a rotatividade de forma positiva.

Nota-se que entre as variáveis, gestão de pessoas, rotatividade e clima organizacional se faz necessário um equilíbrio. Uma está atrelada a outra e conforme as atitudes são tomadas causam reações, sendo elas positivas ou negativas dentro da gestão como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo buscou-se compreender o objetivo geral deste trabalho juntamente com a fundamentação teórica que foi analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações. Com o método de pesquisa utilizado tem-se a compreensão do objetivo geral. Ao longo do trabalho buscou-se conhecer melhor rotatividade, clima organizacional e os influenciadores nos mesmos.

Para atingir o objetivo geral o estudo foi dividido em quatro objetivos específicos. O primeiro deles é analisar a gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Aliando a pesquisa com o referencial teórico pode-se observar que conforme a citação de Chiavenato (2009), as organizações não mais administram as pessoas e sim, administram com as pessoas. Isso ficou aparente na maioria das entrevistas, a preocupação com as pessoas. Quanto mais as pessoas relatavam a proximidade, a relação de confiança estabelecida se torna maior e há o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos da organização.

No segundo objetivo específico analisou-se a rotatividade. Ao longo do trabalho vê-se que rotatividade vai além de entradas e saídas de funcionários das organizações, está ligada como colocado no referencial teórico a variáveis internas e externas, ou seja, benefícios, oportunidades, ofertas de mercado. É baseado nesses fatores e outros que as pessoas optam em mudar de trabalho. Os entrevistados definiam a rotatividade como sendo alta ou baixa, não demonstrando dificuldade em relação a esta questão. Nos dois casos em que a rotatividade se mostrou alta em virtude de questões que a empresa enfrentou em relação à diminuição de pedidos e a outra com a intervenção judicial, são casos de difíceis ações para reter as pessoas. Já na outra que possui alta rotatividade, está em andamento o programa de pertencimento, e que na visão do gestor para a pessoa ter o sentimento de pertencimento a organização é algo que demora em torno de 2 anos, segundo o entrevistado é o tempo de amadurecimento do profissional dentro da organização.

O terceiro objetivo específico é descrever o clima organizacional. Conforme Maximiano (2015), citação usada no referencial teórico, o clima organizacional está ligado aos sentimentos e as percepções das pessoas no ambiente de trabalho, o que ficou evidenciado nas pesquisas. A forma com que as pessoas sentem o ambiente não é igual para todos, e nisto possui alguns influenciadores, como, a

confiança que o local de trabalho expressa, o momento sócio econômico do país, a valorização e oportunidades oferecidas aos colaboradores dentro das organizações, entre outros. Entende-se que é um conjunto de fatores que irá tornar o clima agradável ou não.

O quarto objetivo específico do trabalho foi apresentar as práticas relacionadas aos níveis de rotatividade e ao clima organizacional. Pode-se verificar nas pesquisas que as organizações que possuíam uma gestão de pessoas bem estruturada, possuíam também um líder à frente. Uma pessoa que realmente está com os olhos voltados para as pessoas e observando o movimento destas nos detalhes. Captando dados, seja por uma consolidada entrevista de clima organizacional ou simplesmente por percepções do dia a dia, o que pode ocorrer em uma conversa ou em atitudes que diferem das de costume. Diante disso identifica-se o que não está de acordo com os interesses da organização e busca-se aplicar ações corretivas que promovam o bem estar de todos.

Referente as melhorias, ouviu-se que para melhorar o clima e a rotatividade procuram dar suporte as pessoas, acompanhar o dia a dia, dar feedback do trabalho, que o discurso deve estar alinhado com as atitudes, pagamento de salário em dia, PPR, benefícios, ações para valorização das pessoas. Isso tudo é um conjunto que somados retém as pessoas, diminuindo a rotatividade e impactando para que o clima organizacional seja agradável e sentido pelas pessoas como um ambiente leve, de valorização do profissional. Isto vai ao encontro com o que Chiavenato (2019) nos diz que as empresas bem sucedidas não mais administram as pessoas, e sim, administram com as pessoas e também conforme Ferreira (2017) que nos fala que as percepções sentidas no ambiente de trabalho são geradoras de absenteísmo, rotatividade e outros dentro da organização

Estes objetivos específicos deram o suporte para entender o objetivo geral deste trabalho que é analisar como se relaciona clima organizacional e rotatividade dentro das organizações. No referencial teórico, os autores Iwai, Botoluzzo, Nakata e Costa (2019) abordam que o clima está atrelado aos índices de rotatividade e que o clima está ligado às percepções que cada indivíduo tem do ambiente de trabalho, o que ficou claro nas entrevistas, pois os entrevistados sempre voltavam na premissa de que, se a pessoa se sente bem, ela vai pensar duas vezes antes de querer deixar a organização.

Ao longo das entrevistas percebeu-se que as empresas que tinham o olhar

voltado para as pessoas, procuravam manter as pessoas engajadas no negócio e com espírito de pertencimento havia menos incidências de rotatividade e que em alguns casos os pedidos de demissões, por exemplo, foram contornados com uma conversa. Mostrou-se também que os fatores externos influenciam no ambiente de trabalho, onde as pessoas levam para dentro da organização situações e dificuldades que enfrentam na sua vida particular e que afeta o grupo. No entanto, mostra-se que com olhar atento as empresas identificam este movimento sócio econômico e cultural e conseguem com ações contornar as situações de desconforto que por ventura pode ocorrer em razão disso.

Após resultados recomenda-se que as empresas fiquem atentas ao seu capital humano. As pessoas independente de estar numa grande instituição, ou em um pequeno negócio familiar, buscam valorização, bom relacionamento com a gestão, e como ponto chave deste estudo, sentir-se bem no ambiente de trabalho. Esta percepção foi extraída da conversa com os gestores, notando que, quanto mais perto a gestão estiver dos colaboradores, maior é o grau de envolvimento das pessoas, menor a rotatividade e por consequência melhor será o clima organizacional.

Leva-se em consideração alguns contextos que poderão ser objetos de pesquisas em estudos futuros. Como limitação neste trabalho, por mais imparcialidade que a pesquisadora procurou ter nas entrevistas, pode de alguma forma o posicionamento dela ter influenciado nas análises dos resultados.

Entende-se como sugestão para pesquisas futuras aprofundar mais no assunto de clima organizacional em todas as áreas da empresa, especificadamente na produção, visto que a maior rotatividade acontece ali e desenvolver práticas de melhorias voltadas a esta área. E também realizar pesquisas com instituições de no mínimo dois segmentos similares para campos de pesquisa, podendo comparar os segmentos dentro dos resultados da pesquisa.

Outro aspecto relevante para ser objeto de pesquisa futura é avançar na pesquisa cujo tema seria a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, levando em consideração que o clima organizacional está diretamente ligado a motivação, conforme Chiavenato (2016). Desta forma poderá ser estudado a motivação como influenciadora no clima organizacional e na rotatividade, identificando as variáveis atreladas a motivação poderá ser realizado ações e aplicadas nas áreas de pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Maria Alice Dias da Silva; LIMA, Cristiane Cauduro. **A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem**. R. gaúcha enfermagem, 1999. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- AIRES, Gardenia. **Clima organizacional x satisfação no trabalho**. FACS, jun. 2003. Disponível em <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. São Paulo: Sage, 2010.
- DINO. Clima organizacional positivo é mais valorizado que uma boa remuneração. **Exame**. jun. 2018 (a). Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/clima-organizacional-positivo-e-mais-valorizado-que-uma-boia-remuneracao/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.
- DINO. Rotatividade nas empresas: dados de indicador apontam para mercado de trabalho futuro nebuloso. **Exame**. out. 2018 (b). Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/rotatividade-nas-empresas-dados-de->

indicador-apontam-para-mercado-de-trabalho-futuro-nebuloso/>. Acesso em: 09 jun. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, José Antônio Tavares; ROSA, Cintia Resende da. **O clima organizacional: um conceito motivador para a redução de turno ver**. 2013.

Disponível em:

<file:///C:/Users/carlo/AppData/Local/Temp/Rar\$DIa9800.1873/turnover.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. 2017, p. 55-57. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/cfi/74!/4/4@0.00:46.6>. Acesso em: 16 jun. 2019.

FLICK, Uwe. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça**. Brasília: UnB, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

IWAI, Tatiana; BORTOLUZZO, Adriana Buscato; NAKATA, Lina Eiko; COSTA, José Eduardo Teixeira. Força de Clima: seu papel moderador na relação entre clima e turnover. **Anpad**, jan. fev. 2019. Disponível em

<file:///C:/Users/carlo/Downloads/Iwai_Bortoluzzo_Nakata_Costa_2019_Forca-de-Clima--Seu-Papel-Mode_52226.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamentointergeracional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003, p. 146. Disponível em<<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**.3.

ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILKOVICH, George T. ; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. 1999, p. 2. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2019.

NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Elaboração de projeto de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PINHEIRO, Ana Paula. **Causas e efeitos de rotatividade de pessoal/turno ver**: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. 2013, p. 4. Disponível em <<http://www.inf.aedb.br/seget/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

SEBRAE. **A importância das pessoas para as empresas**. 2016. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=3Oz1RpPQBQc>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO AOS GESTORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS – RH

Objetivo 1: Analisar a gestão de pessoas no ambiente de trabalho:

- De que maneira a gestão de pessoas na sua complexidade está inserida no alcance dos objetivos da organização? Como as dificuldades são enfrentadas?
- Na gestão de pessoas da sua empresa, como procura melhorar o clima e a rotatividade.

Objetivo 2: Analisar a rotatividade:

- Como se encontra a rotatividade e como ela é avaliada/acompanhada? Quais as dificuldades encontradas na rotatividade?

Objetivo 3: Descrever clima organizacional:

- Quanto ao clima organizacional, como é percebido/avaliado?
- É aplicada pesquisa de clima na organização? Se sim, o que é feito com os resultados? Se não, como acompanham o clima sem ter pesquisa?
- O que mais afeta o clima organizacional? Podes exemplificar?

Objetivo 4: Apresentar as práticas relacionadas aos níveis de rotatividade e ao clima organizacional:

- Na sua vivência, como podem se relacionar clima e rotatividade? De que maneira o clima pode interferir para aumentar ou reduzir a rotatividade? Poderia citar fatos ou situações?
- Quais são os grandes influenciadores no clima e na rotatividade no ambiente de trabalho?