



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

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

CERIBELI, Harrison Bachion¹
LIMA, Maria Luiza Santos²

RESUMO: Diferentes estudos apontam que o clima organizacional impacta no comportamento humano no trabalho, evidenciando a importância que deve ser atribuída a essa temática na gestão de pessoas. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização. Para coleta dos dados, realizou-se um levantamento de campo nas cidades de Ouro Preto e Mariana, Minas Gerais, por meio da aplicação de um questionário autoadministrado. A amostra foi composta por 277 trabalhadores. Para análise dos dados, empregaram-se duas técnicas estatísticas: Análise Fatorial Exploratória e Análise de Regressão Múltipla. Os resultados obtidos confirmaram a relação entre os dois construtos e indicaram que a liderança e o ambiente de trabalho são os elementos do clima organizacional, que exercem maior influência sobre a intenção dos indivíduos de se manterem vinculados ao mesmo empregador.

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

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

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

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP-USP). E-mail: harrisonbceribeli@hotmail.com

² Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). E-mail: mlmalus.lima@hotmail.com



1 INTRODUÇÃO

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

Contrapondo a abordagem clássica, surge então a Escola de Relações Humanas, decorrente da experiência de Hawthorne, enfatizando as relações humanas nas organizações e o fato de que o rendimento do trabalhador não depende só da motivação econômica (FRANKE; KAUL, 1978). Com o avanço dessa corrente teórica, surgiram novas linhas de pesquisa relacionadas à Ciência Administrativa, voltadas para o estudo de temas como motivação no trabalho (PURCELL, 1967; HERZBERG, 1965), satisfação no trabalho (BLAI, 1964), comportamento organizacional (ARGYRIS, 1960), cultura organizacional (MARGULIES, 1969) e clima organizacional (FRIEDLANDER; MARGULIES, 1969).

O clima organizacional, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), refere-se à qualidade do ambiente de trabalho e afeta a motivação, satisfação e condutas dos funcionários. Em outras palavras, o clima organizacional é o somatório das percepções que os funcionários desenvolvem acerca de seus ambientes laborais, a partir das interações pessoais e organizacionais vivenciadas (MENEZES; GOMES, 2010).

No meio empresarial, as pesquisas de clima organizacional são amplamente utilizadas, porque são capazes de identificar diversos tipos de características, como liderança, relacionamento interpessoal, recompensas, entre outras, que afetam a percepção dos indivíduos quanto ao ambiente laboral (MENEZES; GOMES, 2010; BOWDITCH; BUONO, 1992).

Diferentes estudos apontam que o clima organizacional impacta no comportamento humano no trabalho (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; EKVALL, 1996), o que evidencia a importância que deve ser atribuída a essa temática na gestão de pessoas. Nesse



sentido, definiu-se como objetivo da presente pesquisa analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização.

A justificativa para a realização deste estudo reside na contribuição que pode fornecer para o planejamento de ações no âmbito organizacional direcionadas para a redução do índice de rotatividade de pessoal, também denominado de índice de *turnover*, contribuindo com a diminuição de custos diversos e, ao mesmo tempo, favorecendo a retenção do capital intelectual do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima organizacional

O clima organizacional pode ser compreendido como o resultado de um conjunto de atributos, percebidos direta ou indiretamente pelos indivíduos que compartilham determinado ambiente de trabalho, que podem ser mensurados e que influenciam as atitudes individuais que são nutridas em relação à organização (LITWIN; STRINGER, 1968).

Adotando-se uma perspectiva complementar, pode-se delimitar o conceito de clima organizacional como uma atmosfera psicológica particular que caracteriza e diferencia cada organização, ou seja, tal construto refere-se à qualidade do ambiente de trabalho que é percebida pelos funcionários e que influencia suas atitudes e comportamentos (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

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

Conforme se verifica nos estudos conduzidos por Ekvall (1996), o clima organizacional é uma característica particular de cada organização, que é capaz de afetar os sentimentos, atitudes e comportamentos dos profissionais, sendo constituído de maneira



autônoma, ou seja, sem depender de cada sujeito individualmente. Nesse sentido, pode-se afirmar que o clima organizacional é o reflexo do senso grupal dos funcionários no que diz respeito à realidade laboral vivenciada (MAXIMIANO, 2000).

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

Segundo Barthasar (2014), os primeiros estudos abordando o tema clima organizacional no Brasil foram conduzidos por Saldanha (1974), que destacou a importância da saúde psicológica do indivíduo e da satisfação e motivação no trabalho como um diferencial estratégico, porque estão diretamente ligadas ao comportamento do ser humano dentro das organizações.

Quando a organização está empenhada em manter o bem-estar de seus colaboradores e um clima positivo, respaldando suas práticas em valores como justiça, diversidade, ética, confiança, entre outros, os indivíduos tendem a ser mais maleáveis e a alinhar seus esforços aos dos gestores, dedicando-se a gerar resultados valiosos para o negócio (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Além disso, o clima organizacional influencia significativamente os processos de comunicação, resolução de conflitos e aprendizagem nas organizações, assim como a motivação, eficiência, inovação, satisfação e produtividade dos indivíduos e equipes de trabalho; por isso, está se tornando o foco de um número crescente de estudos no campo da Administração (RAHIMIC, 2013).

2.2 Modelos de clima organizacional

Conforme se verifica em Barthasar (2014), os primeiros modelos teóricos de clima organizacional são encontrados em Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1978) e Sbragia (1983). Cada um deles é apresentado de forma sintetizada ao longo deste tópico do referencial teórico.



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

Por sua vez, o modelo de Kolb et al. (1978) incluiu sete dimensões, das quais quatro também estavam presentes em Litwin e Stringer (1968), sendo elas: (1) grau de responsabilidade, (2) recompensas recebidas, (3) calor e apoio, e (4) padrões, acrescentando outras três: (5) conformismo e limitações externamente impostas à organização; (6) clareza organizacional e objetivos corporativos bem definidos; e (7) qualidade da chefia.

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

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

Além desses três precursores das pesquisas de clima organizacional, outros pesquisadores, como Kozlowsk e Doherty (1989), também desenvolveram estudos relevantes para o desenvolvimento da teoria envolvendo essa temática. O modelo proposto por esses autores fundamentou-se em pesquisas no campo da Psicologia Aplicada e focou na liderança e nos fatores ligados ao comportamento da chefia e sua relação com o clima organizacional.

Mais recentemente, analisando ambientes de trabalho de organizações que atuam no setor industrial, Bizarria et al. (2016) reuniram múltiplas dimensões que, segundo eles, afetam



o clima organizacional, incluindo: (1) conforto físico; (2) recursos necessários para realização do trabalho; (3) reconhecimento e valorização; (4) coesão entre colegas e sentimento de equipe; (5) liderança; (6) satisfação no trabalho; (7) conflitos internos e (8) preconceitos; (9) grau de responsabilidade; (10) segurança e estrutura; (11) cultura organizacional; e (12) sentimento de que o trabalho é importante.

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

2.3 Permanência na organização e clima organizacional

Em Mowday, Porter e Steers (1979) verifica-se que, ainda que o comprometimento afetivo, que diz respeito ao envolvimento emocional e identificação com a organização, seja a principal razão para a intenção de permanência dos indivíduos, há outros aspectos igualmente importantes, tais como a falta de outras opções de emprego e os sacrifícios pessoais e materiais associados à possibilidade de mudar de empregador.

Nessa linha, os estudos conduzidos por Bastos e Menezes (2010) e Van Dick et al. (2004) assinalam que o maior preditor da intenção de permanência do funcionário na organização é a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, relativa à identificação individual com as diretrizes e valores organizacionais. Todavia, existem ainda outras variáveis que incentivam o funcionário a permanecer no emprego, tais como a equipe de trabalho a qual o indivíduo se encontra vinculado e a participação em projetos que reforcem a relação do profissional com a organização (BASTOS; MENEZES, 2010).



Na visão de Mujtaba (2007), os funcionários esperam que a organização ofereça um equilíbrio entre os fatores econômicos, sociais e psicológicos associados ao trabalho e suas próprias ambições, expectativas e necessidades. Do mesmo modo, observa-se, nos resultados alcançados por Mitchell et al. (2001), que, quanto melhor o nível de ajuste entre o trabalhador e a organização, maior a probabilidade de o primeiro sentir-se parte da última e querer nela permanecer ao longo do tempo, desde que não haja sacrifícios pessoais ou instrumentais para que isso ocorra.

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

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

Na mesma linha dos resultados encontrados por Karsh, Bookse e Sainfort (2005) e Abbas et al. (2010), Jyoti (2013) constatou que, caso os fatores que englobam a administração do negócio, como fluxo de informações e comunicação, estrutura organizacional e clima organizacional, não sejam considerados adequados pelos funcionários, e estes ainda recebam um tratamento hostil, a intenção de abandono do emprego tende a ser mais elevada entre os profissionais; logo, o clima organizacional pode ser apontado como um dos preditores da intenção de deixar a organização.

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



que incentiva os profissionais a continuarem na mesma organização. Tais achados são ratificados por Carrara, Nunes e Sarsur (2014).

Corroborando os resultados obtidos nas pesquisas supracitadas, Vong, Ngan e Lo (2018) constataram que os profissionais que trabalham em organizações, nas quais o clima organizacional lhes fornece sensação de apoio ou suporte, têm maior intenção de permanecerem no emprego. Percebe-se, portanto, que o clima organizacional possui relação com a intenção dos indivíduos de se manterem vinculados ao mesmo empregador. Cabe acrescentar, todavia, que um clima positivo ainda traz diversos outros benefícios, como o aumento da satisfação (BHUTTO; LAGHARI; BUTT, 2012), e do comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores (SUBRAMANI et al., 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

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

O instrumento de coleta de dados utilizado foi dividido em três seções. A primeira incluiu apenas questões demográficas, com o intuito de possibilitar a análise do perfil da amostra. A segunda contou com 20 questões, retiradas de Bizarria et al. (2016), focadas na mensuração do clima organizacional percebido pelo trabalhador. Por fim, a terceira seção incluiu três questões, retiradas de Ceribeli e Ferreira (2016), para mensurar a intenção de



permanência desse mesmo trabalhador na organização que o empregava no momento da aplicação do questionário.

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

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

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

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

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

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

De acordo com Hair Junior et al. (2009), os fatores obtidos na Análise Fatorial Exploratória passam a representar os construtos analisados, resumindo e descrevendo as variáveis originais do estudo. Nesta pesquisa, tais fatores foram, subsequentemente, utilizados



para rodar a Análise de Regressão Múltipla, cujo objetivo foi testar a relação entre o clima organizacional e a intenção do profissional de permanecer na organização.

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

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra foi composta por 277 respondentes, dos quais 227 preencheram o questionário virtualmente e 50, presencialmente. 46,2% possuíam de 18 a 25 anos; 26,4%, de 26 a 35 anos; 16,2%, de 36 a 45 anos; 9,7%, de 46 a 55 anos; e apenas 1,4% possuíam mais de 55 anos. Ademais, 44% eram do gênero masculino e 56% do gênero feminino, e 64,6% residiam em Ouro Preto-MG, enquanto os outros 35,4% residiam na cidade de Mariana-MG.

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

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

Inicialmente, a pesquisa contava com 23 variáveis, sendo 20 relativas ao clima organizacional e três, à intenção de permanência. Contudo, antes de proceder à análise multivariada dos dados, analisou-se a normalidade de cada variável, utilizando-se as medidas de assimetria e curtose. Os intervalos adotados para a assimetria foram -1 e +1, e para a curtose foram de -3 e +3, conforme recomendam Hair Junior et al. (2005). Foram excluídas as variáveis CLIMA2 e CLIMA3, cuja assimetria extrapolou o intervalo definido. Com base nos valores da



curtose, não foi necessário excluir nenhuma variável. Após esses testes, restaram 21 variáveis, das quais 18 referiam-se ao clima organizacional e três referiam-se à intenção de permanência.

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

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

O segundo teste de adequabilidade realizado foi o de esfericidade de Bartlett, que retornou p-valor de 0,000. Adotando-se um nível de confiança de 95%, confirmou-se então que o emprego da Análise Fatorial Exploratória é adequado para agrupar os dados analisados, considerando que se obteve um p-valor menor que 0,05 (HAIR JUNIOR et al., 2009).

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

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

Para essa segunda análise, o teste de KMO obteve o coeficiente de 0,940, o teste de esfericidade de Bartlett retornou um p-valor de 0,000 e as medidas de adequação da amostra obtidas foram superiores a 0,9. Além disso, todas as comunalidades obtidas apresentaram valores satisfatórios, acima de 0,5, conforme recomendado pela literatura. A variância total explicada pela solução fatorial obtida, composta por três fatores, foi de 64,946% dos dados



originais, superior ao patamar mínimo de 60% sugerido por Hair Junior et al. (2009). Os fatores extraídos e as variáveis agrupadas em cada um podem ser observadas no Quadro 1.

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

FATOR 1 – Liderança	FATOR 2 – Ambiente de Trabalho	FATOR 3 – Preconceito e Assédio Moral
CLIMA9 - Meu líder tem uma visão clara do rumo (futuro da Empresa) e o que fazer para chegar lá.	CLIMA 16 - Meu trabalho tem um sentido especial, para mim, não é só “mais um emprego”.	CLIMA 19 - Existe preconceito na empresa com relação a sexo, raça, cor, religião ou situação financeira.
CLIMA7 - Meu líder é comprometido com as metas da empresa.	CLIMA 18 - Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	CLIMA 11 - Eu já fui humilhado pelo meu líder ou por qualquer outra pessoa da empresa.
CLIMA5 - Eu considero meu líder um exemplo a ser seguido.	CLIMA 17 - Quando eu fui admitido fizeram eu me sentir bem-vindo.	
CLIMA8 - Sempre que eu cometo um erro, o meu líder me ensina a fazer o certo.	CLIMA 15 - As pessoas na minha empresa têm vontade e se empenham para realizar o seu trabalho.	
CLIMA6 - Meu líder deixa claro o que ele espera do meu trabalho.	CLIMA 14 - Aqui existe consideração pela minha pessoa, independente da minha função na empresa.	
CLIMA 10 - Meu líder confia no trabalho da equipe.	CLIMA 13 - Existe um sentimento de “equipe” na empresa.	
CLIMA 12 - Eu percebo que a Presidência e a Diretoria da empresa buscam melhorias para seus colaboradores.	CLIMA 20 - Eu estou satisfeito com os benefícios da empresa.	
CLIMA 4 - Meu líder faz elogios e reconhece meu bom trabalho.		

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

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

O coeficiente de KMO foi de 0,723, acima do sugerido pela literatura que é de 0,5 (HAIR JUNIOR et al., 2009). O teste de esfericidade de Bartlett obteve o p-valor de 0,000, abaixo do valor recomendado que é de 0,05 (HAIR JUNIOR et al., 2009). As medidas de adequação da amostra (MSA) apresentaram valores acima de 0,6, considerados satisfatórios de



acordo com a literatura (HAIR JUNIOR et al., 2009). Por fim, as comunalidades apresentaram valores acima de 0,5 (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010), não sendo necessário excluir nenhuma das três variáveis utilizadas para medir a intenção de permanência na organização.

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

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

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

Conforme indicado pela literatura, conduziu-se um teste ANOVA para testar a hipótese nula de que não há regressão para nenhuma variável independente incorporada ao modelo (HAIR JUNIOR et al., 2005). Como o p-valor obtido foi 0,000, a hipótese nula foi rejeitada, visto que o p-valor foi menor que 0,05 (HAIR JUNIOR et al. 2005).

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

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

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

Sendo:

Y = intenção de permanência

X_1 = ambiente de trabalho

X_2 = liderança

A relação encontrada entre o clima organizacional e a intenção de permanência na organização no presente estudo encontra respaldo nos estudos de Karsh, Bookse e Sainfort



(2005), que concluíram que a qualidade do ambiente laboral influencia na intenção do indivíduo de deixar a empresa onde trabalha. Do mesmo modo, encontra respaldo em Abbas et al. (2010), que constataram que a causa do alto nível de rotatividade em algumas organizações é a existência de um clima organizacional hostil, e em Jyoti (2013), que apontou que, quando os funcionários não percebem um clima organizacional positivo, a intenção de abandono de emprego tende a ser maior.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a consolidação da Escola de Relações Humanas na Administração, as pesquisas acerca do clima organizacional têm despertado cada vez mais interesse de pesquisadores e gestores que visam entender o comportamento dos trabalhadores no âmbito organizacional. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência do indivíduo na organização.

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

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

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



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

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

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

Como limitação da pesquisa, pode-se apontar o fato de ter-se empregado uma técnica de amostragem não probabilística e de se ter limitado a coleta de dados a duas cidades mineiras. Com isso, os resultados obtidos não podem ser generalizados no âmbito organizacional.

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

REFERÊNCIAS

ABBAS, K.; LEONCINE, M.; OTA, E. M.; TAKAKURA, M. A influência do clima organizacional nos ativos intangíveis: proposta de uma sistemática para melhoria do valor das empresas. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.



ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Homewood: Dorsey Press, 1960.

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

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

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

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

BLAI, B. An occupational study of job satisfaction and need satisfaction. **Journal of Experimental Education**, v. 32, p. 383-388, 1964.

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

BHUTTO, N. A.; LAGHARI, M. K.; BUTT, F. A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. **Asian Social Science**, v. 8, n. 4, p. 259-267, 2012.

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

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

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

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

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



FRANKE, R. H.; KAUL, J. D. The Hawthorne Experiments: first statistical interpretation. **American Sociological Review**, v. 43, p. 624-643, 1978.

FRIEDLANDER, F.; MARGULIES, N. Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 22, p. 171-183, 1969.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, H. A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, J. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, n. 4, p. 393-402, 1965.

JYOTI, J. Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: an empirical model. **Journal of Business Theory and Practice**, v. 1, n. 1, p. 66-82, March 2013.

KARSH, B.; BOOKSE, B. C.; SAINFORT, F. Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. **Ergonomics**, v. 48, n.10, p. 1260-1281, 2005.

KOLB, D. A. **Individual learning styles and the learning process**. Sloan Working Paper, WP 535-71, Sloan School of Management, MIT: Spring, 1978.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002.

LITWIN, G.H., STRINGER, R.A, **The influence of organizational climate on human motivation**. Cambridge: Harvard University Press. 1968.

MARGULIES, N. Organizational culture and psychological growth. **The Journal of Applied Behavior Science**, v. 5, n. 4, p. 491-508, 1969.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES G. I.; GOMES, P. A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158 - 179, 2010.



MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 1102-1121, 2001.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 43-77, 1979.

MUJTABA, B. G. **Workplace diversity management: challenges, competencies and strategies**. Florida: Lumina Press, 2007.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; VIV J. SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L. AND WALLACE, A. M.. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 4, n. 26, p. 379-408, 2005.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E., C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

PURCELL, T. V. Work psychology and business values: a triad theory of work motivation. **Personnel Psychology**, v. 20, n. 3, p. 231-257, 1967.

RAHIMIC, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. **International Business Research**, v. 6, n. 3, p.129-139, 2013.

SALDANHA, A. M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. **Cadernos de Psicologia Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 85-88, 1974.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. organizational climate and culture. **Annual Review of Nursing Research**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SUBRAMANI, A. K.; AKBAR JAN, N.; GAUR, M.; VINODH, N. Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at Ambattur industrial estate, Chennai. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 13, n. 8, p. 6391-6408, 2015.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, vol. 5, 2006.

TSAI, C. The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 30, n. 3, p. 373-392, 2014.



VAN DICK, R.; CHRIST, O.; STELLMACHER, J.; WAGNER, U.; AHLWEDE, O.; GRUBBA, C. Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. **British Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 351-360, 2004.

VIANA, A. B. N. **Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo**. In: MERLO, E. M. (Org.). *Administração de varejo com foco em casos brasileiros*, Rio de Janeiro: LTC, 2011.

VONG, L. T.-N.; NGAN, H. F. B.; LO, P. C.-P. Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 2-20, 2018.