

## RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO RESTAURANTE EM FOZ DO IGUAÇU/PR

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND INTENTION OF ROTATIVITY IN A RESTAURANT BRANCH COMPANY IN FOZ DO IGUAÇU/PR

Recebido em 29.04.2020 Aprovado em 27.07.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i2.42414>

**Kélviny Inacio Carvalho De Oliveira**

[kelviny.vatsim@gmail.com](mailto:kelviny.vatsim@gmail.com)

Departamento de Ciências Contábeis/Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Foz do Iguaçu/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-2074-2469>

**Vinicius Abilio Martins**

[viniciusabilio@gmail.com](mailto:viniciusabilio@gmail.com)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Graduação de Ciências Contábeis/Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Foz do Iguaçu/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-5668-5518>

### Resumo

A rotatividade de pessoal é um dos elementos que gera custos para as organizações. É importante que os gestores estejam atentos aos aspectos que contribuem para este fenômeno. O objetivo desta pesquisa foi identificar a relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade presentes em uma organização do ramo restaurante. Identificou-se clima organizacional neutro, baixo nível de intenção de saída e uma relação dos fatores da Escala de Clima Organizacional com a Escala de Intenção de Rotatividade. Todas as correlações foram negativas, indicando relação menor percepção de clima, maior a intenção do funcionário de deixar a empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Intenção de Rotatividade. Restaurante.

### Abstract

Personnel turnover is one of the elements that generates costs for organizations. It is important that managers are aware of the aspects that contribute to this phenomenon. The objective of this research was to identify the relationship between the organizational climate and the intention of turnover present in an organization in the restaurant industry. A neutral organizational climate, low level of intention to leave and a relationship between the factors of the Organizational Climate Scale and the Rotation Intention Scale were identified. All correlations were negative, indicating a lower perception of climate, greater the employee's intention to leave the company.

**Keywords:** Organizational Climate. Rotation intention. Restaurant.

## Introdução

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos e com produtos e serviços similares no mercado (MARTINS, 2015; SPONCHIADO et al, 2018). No contexto das organizações, uma das preocupações dos gestores, primando pela eficiência dos resultados, é a busca pela redução de custos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Entre estes custos, o que tem despertado atenção é o relativo à rotatividade de pessoal (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

No atual cenário econômico, com o mercado aquecido e o desenvolvimento constante de novas tecnologias, a rotatividade de pessoal é uma fonte alarmante para as empresas. Portanto, requer dos gestores implementação de políticas adequadas de gestão de pessoas que possibilitem a retenção de profissionais na organização (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Aliado a esta situação, um importante instrumento para a organização é a pesquisa de intenção de rotatividade de seus funcionários, a fim de conhecer suas causas e seus níveis (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Os resultados evidenciados podem afetar imediatamente a saída dos indivíduos da organização, acarretando em custos indesejáveis (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Além disso, este conhecimento possibilita à organização corrigir as distorções (MARTINS; ENSSLIN; DUTRA, 2018), e assim melhorar o desempenho organizacional (ALVES; OZAKI, 2009; MARTINS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018; MATOS et al, 2019).

A intenção de rotatividade busca mensurar o desejo que um funcionário tem de deixar seu emprego atual, e o resultado da pesquisa ajuda os gestores a desenvolverem ações no sentido de reter este profissional na organização (AGAPITO; POLIZI; SIQUEIRA, 2015). Dessa forma, evitam-se gastos com recrutamento, melhora-se o ambiente de trabalho e mantém-se o nível de operação da empresa (AGAPITO; POLIZI; SIQUEIRA, 2015).

Nas demissões voluntárias a organização perde capital humano e arca com custos relacionados à perda não esperada de colaboradores (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Além dos gastos com processos seletivos para reposição, tem-se a perda de conhecimentos essenciais construídos ao longo do vínculo. Há sobrecarga e atrasos nas operações da empresa, o que pode levar a perda de venda e clientes, e a má qualidade dos serviços (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Os fatores que contribuem para o fenômeno da rotatividade de pessoal podem ser distinguidos entre as variáveis externas e internas. As externas consideram a oferta e procura de emprego no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos (ALVES; OZAKI, 2009). Quanto as variáveis internas, estão elementos como a remuneração oferecida, oportunidade de crescimento, condições físicas e psicológicas de trabalho, a cultura e clima organizacional (ALVES; OZAKI, 2009).

Dentre estas causas, a compreensão de elementos que afetam o clima organizacional, em especial, auxilia no entendimento de como se dão as relações entre as pessoas, com reflexos nos mais diversos níveis de trabalho (MIRANDA; AVELINO; TAKAMATSU, 2016).

O clima organizacional diz respeito ao conjunto de percepção que os colaboradores têm sobre os diversos aspectos que caracterizam a organização (SIQUEIRA, 2008). Além disso, é um conceito importante para compreender como estes aspectos influenciam no comportamento do indivíduo (SIQUEIRA, 2008).

O clima é um elemento que traz consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade (OLIVEIRA et al., 2018).

Por muitas vezes numa organização a qualidade do atendimento é reflexo do ambiente e do clima de trabalho existentes, os quais estabelecem uma relação entre a empresa, o funcionário e o cliente externo (FREITAS, 2014).

Para um indivíduo estar satisfeito em uma organização, suas motivações e necessidades devem ser atendidas, pois a partir do momento que a organização começa a trabalhar com colaboradores satisfeitos, ela cria um clima

organizacional saudável, com os índices de rotatividade e absenteísmo tendendo a cair, e a produtividade correspondendo ao esperado (FREITAS, 2014).

Diante da situação acima exposta, esta pesquisa questiona o seguinte problema: Qual a relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma organização do ramo restaurante no município de Foz do Iguaçu?

Para alcançar os resultados que respondam ao problema desta pesquisa, tem-se como objetivo geral identificar a relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade presentes em uma organização do ramo restaurante.

Justifica-se o presente estudo por sua importância, originalidade, viabilidade, contribuição acadêmica nas ciências contábeis. É importante porque este estudo permite expandir o entendimento do gestor em relação à organização, criar indicadores e a partir destes promover ações de melhoria.

É original, pois em recente levantamento bibliográfico realizado não foram encontrados na literatura estudos realizados na região sobre a relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade. Pela região em que a pesquisa foi realizada ser uma tríplice fronteira, com Paraguai e Argentina, além do turismo que sustenta a economia local, a diversidade de empresas existentes no município também podem ser beneficiadas pela relação abordada na pesquisa.

A pesquisa é viável pela disponibilização de acesso a empresa por parte do gestor. As informações apresentadas poderão ser utilizadas a fim de expandir o conhecimento sobre seu contexto de atuação. Da mesma forma, este estudo poderá ser aplicado em outros ramos de atividade.

Ressalta-se, por fim, a contribuição para a academia das ciências contábeis e administrativas, visto fornecer informações que podem servir de base para futuros estudos. Os temas tratados servem de ferramentas para tomada de decisão dos gestores o que ressalta a importância da contabilidade gerencial na busca por melhores resultados.

## Referencial Teórico

### Clima Organizacional

Até 1985 havia poucos estudos sobre clima organizacional. Entretanto, na década de 1990, os estudos se intensificaram. Neste período apareceram diversas pesquisas sobre clima em instituições escolares, em hospitais, entidades financeiras e organizações em geral (SIQUEIRA, 2008).

Apesar disso, ainda existia confusão sobre seu conceito. Entre elas, clima organizacional como sinônimo de clima psicológico, e principalmente superposição do conceito de clima com os construtos de satisfação no trabalho e cultura organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Dito isso, Siqueira (2008) traz os principais conceitos que permitem fazer a distinção entre estes termos, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Distinção dos termos relacionados ao clima organizacional

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
Clima organizacional	Percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores; é constituído por elementos cognitivos.
Clima psicológico	Entendido como o significado da ligação individual no contexto de trabalho; é constituído por elementos afetivos.
Satisfação no trabalho	Julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho; é constituída por componentes cognitivos e afetivos.
Cultura organizacional	Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos;

Fonte: Siqueira (2008)

Apesar de vários estudos, atualmente não há um consenso sobre a definição do clima organizacional, devido a sua abrangência e complexidade. Portanto, o entendimento sobre o tema pode variar de acordo com a visão de cada autor (CURVO; HEINZMANN, 2017)

Para Freitas (2014), o clima organizacional é o fator que influencia o modo de agir das pessoas dentro de uma organização. É também, a maneira como os funcionários de forma coletiva percebem a instituição, com reflexos na motivação, satisfação e o comprometimento com o trabalho (FREITAS, 2014).

Sousa; Garcia (2011, p. 24) ressaltam que “o clima organizacional refere--se às influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento das pessoas nas organizações”.

Siqueira (2008) afirma que o clima organizacional é uma variável cognitiva, pois é resultado das percepções compartilhadas que os trabalhadores têm sobre os diversos aspectos presentes no ambiente de trabalho.

Tais percepções possuem valor estratégico para a organização, pois fomentam a formação de juízos/opiniões sobre a realidade de trabalho. Estas opiniões por sua vez, contribuem para determinar o comportamento das pessoas e, assim, podem gerar impactos significativos para a entidade (SIQUEIRA, 2008).

O clima é resultante da avaliação dos indivíduos em relação ao seu setor de trabalho. Influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação e satisfação. Tem efeitos no desempenho organizacional, e suas relações funcionam como importantes reguladores de produtividade (SOUSA; GARCIA, 2011).

Para Curvo; Heinzmann (2017) o clima está relacionado ao diagnóstico dos empregados com as práticas da empresa. Reflete um estado momentâneo, sujeito a alterações de acordo com os eventos ocorridos na organização. O desafio que se tem, é compreender o clima e apontar as reais necessidades dos indivíduos, a fim de poder satisfazê-los.

É importante que o gestor compreenda o conceito de clima organizacional, pois através dele é possível administrar a motivação de sua equipe. Os resultados podem ser aumentados por meio da criação de um clima que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esforços na direção dos objetivos organizacionais (SOUSA; GARCIA, 2011).

Conforme ressalta Oliveira et al. (2012) um clima organizacional positivo ou favorável pode ajudar a empresa a conciliar os seus interesses com as necessidades de seus empregados, tornar mais viável o relacionamento entre as pessoas e melhorar a produtividade da organização. Neste tipo de clima, os trabalhadores expressam comportamentos de integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento e destaque no desempenho das atividades (SOUSA; GARCIA, 2011).

Um clima neutro é percebido quando o trabalho perde o sentido para o colaborador e passa dessa forma a executar as tarefas de forma linear e monótona. Os comportamentos e atitudes nesse tipo de clima, geram apatia, falta de criatividade e interesse, indefinição e estagnação na carreira (SOUSA; GARCIA, 2011)

Um clima instável ou desfavorável, “gera descontentamento para empregados e empregadores, o que reflete negativamente na satisfação dos clientes, além de custos com rotatividade e absenteísmo” (SANCHES; CASTRO, 2015, p. 23). Há “comportamentos de frieza, distanciamento social, reclamações, conflitos, reações de estresse, de alienação, rejeição, negatividade e frustração” (SOUSA; GARCIA, 2011, p. 25)

Para as empresas bem-sucedidas no mercado tornou-se fundamental fazer do local de trabalho um lugar agradável, pois isso melhora o relacionamento interpessoal e a produtividade. Ajuda na diminuição dos índices de acidentes de trabalho, enfermidades, absenteísmo e turnover (OLIVEIRA et al., 2012).

Boa parte das organizações tem tido a preocupação de conferir como está o seu clima por meio de pesquisas internas que visam avaliar elementos relacionados à missão, crenças e valores da empresa; chefia e liderança; relações interpessoais, salários e benefícios (OLIVEIRA et al., 2012). “O estudo do clima é um instrumento que gera resultados objetivos com o intuito de revelar possíveis problemas na administração” (SANCHES; CASTRO, 2015, p. 23).

Verificar as relações que os elementos do clima exercem sobre o comportamento dos funcionários é importante para o planejamento eficaz das organizações (OLIVEIRA et al., 2012). Uma vez que se busque conhecer a opinião de cada funcionário sobre a empresa, é possível melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho, tendo como contrapartida a melhoria na qualidade dos serviços prestados (CURVO; HEINZMANN, 2017; MACIEL; MARTINS, 2018).

Com o resultado da pesquisa de clima organizacional, a organização terá informações confiáveis para implementar ações de melhoria a fim de atender as demandas dos trabalhadores, oferecendo motivos para que eles impulsionem o ritmo de trabalho, promovam a satisfação e permaneçam na instituição (SOUSA; GARCIA, 2011).

Numa pesquisa de clima organizacional, para sua correta implementação e fidedignidade dos resultados, é crucial a escolha da escala adequada. Pois, uma pesquisa mal planejada pode trazer resultados ruins para a organização (SOUSA; GARCIA, 2011).

Uma das escalas que podem mensurar o clima organizacional é a Escala de Clima Organizacional (ECO), construída e validada por Martins et al. (2004). Esta escala se baseia em 63 itens de análise, agrupados em 5 fatores: Apoio da chefia e da organização (Fator 1, com 21 itens e  $\alpha = 0,92$ ), Recompensa (Fator 2, com 13 itens e  $\alpha = 0,88$ ), Conforto físico (Fator 3, com 13 itens e  $\alpha = 0,86$ ), Controle/pressão (Fator 4, com 9 itens e  $\alpha = 0,78$ ) e Coesão entre colegas (Fator 5, com 7 itens e  $\alpha = 0,78$ ) (SIQUEIRA, 2008). Os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que expressam sua percepção em relação a um determinado aspecto (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

A Escala mencionada é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade e sua fidedignidade. Inicialmente, foi testada com 127 itens que representavam as 12 dimensões mais comuns apontadas em estudos sobre o clima. Após isso, foi aplicada e respondida por 1244 funcionários do estado de Minas Gerais, de diversos ramos de atividade, do setor público e privado. As respostas coletadas foram submetidas a testes, os quais permitiram validar a escala final compondo-se de 63 itens reunidos em 5 dimensões (SIQUEIRA, 2008).

Entende-se, portanto, que o clima organizacional está relacionado com os aspectos de satisfação, motivação e da qualidade de vida no trabalho. Aos elementos como segurança, lazer, políticas salariais, relacionamento interpessoal, oportunidades de crescimento, imagem profissional, entre outros (OLIVEIRA et al., 2012; CARMINATTI, 2015; KLEIN et al., 2017).

## Satisfação no Trabalho

Segundo Beuren et al. (2017) o conceito de satisfação no trabalho tem despertado o interesse de estudiosos de diversas áreas desde a década de 1930. Este interesse é percebido pela influência que a satisfação pode exercer sobre o empregado, afetando sua saúde física e mental, suas atitudes e comportamento profissionais e sociais.

Entretanto, estes mesmos autores enfatizam que mesmo depois de mais de 80 anos de estudos sobre o assunto, ainda não há um consenso entre os autores. Essa dificuldade se deve em parte, pelo fato da satisfação ser um fenômeno subjetivo, que pode variar para cada indivíduo. Ainda, as circunstâncias e influências que o ambiente de trabalho está sujeito também afetam sua análise.

Para Oliveira et al. (2012), Satisfação no Trabalho está atrelada à atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho. Estas atitudes envolvem as relações de trabalho, as relações de poder; o ambiente e organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os anseios dos colaboradores.

A satisfação caracteriza-se por um estado emocional de bem-estar do funcionário, não só com o ambiente de trabalho, mas também por um contentamento pessoal (PAULI et al., 2017). A satisfação se dá como o resultado da avaliação que o indivíduo tem sobre seu trabalho, ou a realização de seus valores por meio da atividade que exerce. (PAULI et al., 2017).

Apesar da diferença de concepções, as dimensões constitutivas da satisfação no trabalho sofreram poucas modificações ao longo dos anos (BEUREN, et al., 2017). As dimensões que conseguiram se manter, conforme os autores, estão relacionadas à satisfação com salários, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho.

A satisfação com o salário refere-se ao contentamento do empregado com a remuneração recebida quando comparado aos esforços empreendidos, ao custo de vida e a desenvoltura profissional (SIQUEIRA, 2008). A satisfação com os colegas de trabalhos refere-se ao contentamento com a amizade, a confiança, sinergia e existentes entre os colegas de trabalho (BEUREN et al., 2017). Satisfação com a chefia diz respeito ao contentamento com a organização e a capacidade profissional do gestor, a segurança proporcionada, seu interesse pelo trabalho dos subordinados e empatia para com eles (SIQUEIRA, 2008). A satisfação com as promoções trata do contentamento do empregado com a quantidade de promoções recebidas, as garantias oferecidas pelas promoções, com a maneira da empresa de instituir as promoções e o tempo de espera para alcançá-las (SIQUEIRA, 2008). Por fim, a satisfação com a natureza do trabalho refere-se ao “contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade” (BEUREN et al., 2017)

Como consequência da satisfação com o trabalho, os colaboradores tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação às atividades que desempenham, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (OLIVEIRA et al., 2012).

Pesquisas recentes revelam que nas organizações onde predomina a satisfação com o trabalho existe um melhor desempenho, mostrando a forte correlação que há entre essas variáveis. (OLIVEIRA et al., 2012).

### **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Barcaui; França (2014) ressaltam que o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) possui diversas definições, sendo difícil ter um consenso sobre seu significado. Entretanto, esses autores afirmam que a QVT está normalmente associado ao bem-estar dos indivíduos no local de trabalho e seus aspectos incluem elementos como a saúde (física e mental), segurança, lazer, satisfação com o ambiente de trabalho e suas políticas, entre outros.

Carminatti (2015) entende que a QVT é representado por um conjunto de normas, diretrizes e práticas da organização. O funcionário, a partir de uma percepção subjetiva, entende a QVT a partir das experiências de bem-estar no labor, de reconhecimento e oportunidades de crescimento.

A QVT implica em características objetivas, como segurança, remuneração, horário, nível de participação, entre outros; e outras subjetivas interligadas às variáveis de satisfação de colaborador (CARMINATTI, 2015). Neste cenário, a ênfase passou a ser mais nas necessidades de cada pessoa do que nas condições materiais do trabalho (CARMINATTI, 2015). Os indivíduos buscam a construção de uma identidade pessoal e profissional satisfatória, que proporcione prestígio social, para permitir o desenvolvimento de habilidades e competências que ultrapassem uma remuneração justa (CARMINATTI, 2015).

Para Klein et al. (2017) a QVT é entendida como o nível em que os funcionários de uma empresa são capazes de atenderem suas necessidades pessoais por meio das experiências no local de trabalho. A QVT é assim representada pelas condições e ambientes favoráveis no local de trabalho, que visam promover e apoiar a satisfação do funcionário, estimulando-o com sistemas de recompensas, segurança e possibilidades de crescimento (KLEIN et al., 2017).

Silva; Volpato; Ronsani (2018), concluem que quando os colaboradores estão realizados e felizes, em contrapartida sua produtividade tende a aumentar. E através das melhorias no ambiente de trabalho e com os resultados da QVT, permite-se a empresa estar mais competitiva, e com sua equipe motivada e comprometida no alcance das metas e objetivos organizacionais (SILVA; VOLPATO; RONSANI. 2018).

## Intenção de Rotatividade

Conforme Viana Filho et al. (2011), a rotatividade esta ligada com as entradas e saídas de colaboradores de uma empresa. Suas razões podem ser diversificadas. Os empregados podem solicitar seu desligamento por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de novas oportunidades e ascensão profissional, entre outros. Da mesma forma, as empresas também têm o direito de buscar novos profissionais capacitados para satisfação de suas necessidades operacionais ou redução do quadro de funcionários (VIANA FILHO et al., 2011).

A perda de pessoas na organização, decorrentes do alto turnover, reflete em perdas para a organização (ALVES; OZAKI, 2009). Estas perdas se relacionam a conhecimento, capital intelectual, inteligência e domínio de processos, conexões com os clientes, mercado e de negócios. Desta forma, quando colaboradores se desligam da organização, é apresentado um obstáculo de crescimento para a empresa, com conseqüente potencialização de correntes (ALVES; OZAKI, 2009).

Neste sentido, Agapito; Polizzi; Siqueira (2015) ressaltam a importância de se conhecer os motivos que levam os colaboradores a deixarem as empresas que atuam. Para tanto, a pesquisa de intenção de rotatividade vem servir como ferramenta auxiliar do gestor para medir a intenção de um colaborador em deixar seu emprego e associá-la a suas causas (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015).

A Intenção de Rotatividade se caracteriza por ser “um fenômeno de natureza psicológica que se refere à probabilidade estimada de um indivíduo deixar uma organização em algum momento, expressa por meio de seu pensamento, planejamento ou da vontade” (VASCONCELOS et al., 2016, p. 216).

A satisfação no trabalho, percepção de alternativas profissionais externas, percepção de justiça, o comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, personalidade do indivíduo frente aos diversos estímulos recebidos, grau de estresse e de conflitos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, dentre outros, podem ser considerados fatores antecedentes de intenção de rotatividade (OLIVEIRA; ROCHA, 2017; VASCONCELOS et al., 2016).

Visto que estudos demonstram altas correlações entre a intenção de saída da empresa e o ato final, é relevante para a organização a realização deste tipo de pesquisa para identificar o grau de desejo de mudança dos funcionários e quais elementos do objeto de avaliação mais influenciam em sua decisão (CARVALHO, 2012).

Os resultados da pesquisa de Intenção de Rotatividade contribuem para que sejam desenvolvidas ações capazes de instigar a permanência destes profissionais na organização, o que evita gastos com novos processos de recrutamento, normalidade no funcionamento do departamento, retenção de talentos contra a concorrência, entre outros benefícios (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015).

Diante do exposto, a literatura traz diversos estudos que buscam analisar a influência da percepção dos colaboradores sobre as variáveis do local de trabalho e seu impacto na Intenção de Rotatividade (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015, FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; VASCONCELOS, 2016; CARVALHO, 2012; DIÓGENES, 2012, DIÓGENES et al., 2016). Como exemplo, os fatores comprometimento organizacional afetivo, estilo de liderança, bem-estar no trabalho, suporte organizacional, entre outros. Estes estudos encontraram evidências de que a percepção positiva sobre estes aspectos reduzem a probabilidade de um profissional deixar a organização de forma voluntária (VASCONCELOS et al., 2016).

Uma das escalas para mensurar a intenção de rotatividade utilizada em diversos estudos é a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), proposta e validada por Siqueira et al. (1997). Esta escala é composta por 03 itens, nos quais representam os níveis em que o funcionário possui de deixar a organização. O instrumento possui índice de precisão de 0,95 e os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revela a frequência de cada afirmação (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre).

## Pesquisas Anteriores Relacionadas ao Tema

Nesta seção são apresentados alguns estudos similares que complementam os assuntos explorados nesta pesquisa.

Oliveira et al. (2012) realizaram um estudo com a finalidade de analisar os conceitos de clima organizacional, satisfação no trabalho, resultados eficazes para a organização e PCO (Pesquisa de Clima Organizacional), incluindo as possíveis consequências e benefícios que o clima pode trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores. Como resultado, observaram que o Clima Organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar do colaborador são fatores consideráveis para um melhor desempenho no alcance dos objetivos da empresa.

Freitas (2014) realizou uma pesquisa para diagnosticar, apresentar e discutir a gestão e o clima organizacional na visão dos colaboradores dos restaurantes associados à Associação dos Comerciantes de Paracatu/MG. Os resultados obtidos demonstraram que as empresas avaliadas não são bons lugares para trabalhar, devido às variáveis que apontam o descontentamento com os locais em questão, destacando-se: a falta de liderança; baixa remuneração; desmotivação; falta de diálogo; e a falta de recursos para a realização do trabalho. O diagnóstico apontou fatores decisivos que justificam a rotatividade e o absenteísmo nos restaurantes.

Curvo; Heinzmann (2017) analisaram o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) de uma Universidade Federal. Como principais resultados obteve-se que o clima foi considerado favorável, no qual prevaleceu um bom relacionamento entre os servidores e destes com as chefias; uma imagem e avaliação interna positiva; e 46% dos colaboradores satisfeitos com o trabalho. Apesar de a pesquisa ter apresentado um clima favorável, identificaram-se pontos que devem ser estudados mais a fundo por parte da SGP, como questões relacionadas à organização e condições de trabalho.

Almeida et al. (2017) apresentaram o desenvolvimento e a validação de um modelo de simulação computacional que permita aos gestores da área de gestão de pessoas avaliarem e analisarem cenários acerca da satisfação no trabalho e do estresse ocupacional. Diante da análise dessas relações, percebeu-se que, ao longo dos 10 períodos simulados, o aumento da satisfação em 14,8% gerou uma redução nos níveis de estresse ocupacional. Os resultados desta pesquisa proporcionaram uma importante compreensão acerca das relações da satisfação no trabalho com estresse ocupacional e forneceram um modelo de simulação que testa os impactos das ações desenvolvidas para elevar os níveis de satisfação, sobre os níveis de estresse ocupacional de seus colaboradores.

Silva; Volpato; Ronsani (2018) analisaram a qualidade de vida no trabalho em uma empresa do setor de tecnologia da informação. Foram entrevistados os 34 colaboradores diretos da empresa através de um questionário baseado no modelo de Richard Walton, e realizado entrevista aberta com o gestor da empresa. O estudo concluiu que a maioria dos colaboradores avalia positivamente a empresa, no entanto, os investimentos devem ser constantes em práticas de qualidade de vida no trabalho para a manutenção da satisfação.

Louveira; Brustolin; Derrosso (2018), investigaram como está a qualidade de vida no trabalho dentro do ramo hotelaria na cidade de Foz do Iguaçu-PR, nas categorias Superior e Luxo, em 45 estabelecimentos pesquisados. Como resultados, observaram que os hotéis implementam ações de Qualidade de Vida no Trabalho, mas, em sua maioria, implementam o que é obrigatório por lei, ou que não envolva investimentos financeiros. Concluíram que nesse setor, há muito a ser melhorado, pois várias ações de Qualidade de Vida no Trabalho que já deveriam estar implementadas, não foram efetivadas, faltando consciência de que um colaborador satisfeito também realiza seu trabalho de forma satisfatória.

Agapito; Polizzi; Siqueira (2015) se propuseram a apresentar, interpretar e discutir as relações entre as variáveis percepções de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade de 500 trabalhadores do Estado de São Paulo, de organizações não governamentais, públicas e privadas. Os resultados demonstraram que as dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte impacto sobre a intenção de rotatividade, enquanto a percepção de sucesso na carreira contribuiu com valores baixos nesse impacto, devido ao formato do modelo hipotético utilizado. O estudo concluiu que quanto mais a organização se preocupa em proporcionar um ambiente de trabalho agradável e atraente, menos os profissionais pensarão em deixá-la.

Diógenes et al. (2016) realizaram um estudo onde testaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos de um órgão da administração pública federal. Os resultados revelaram que os servidores têm um alto desejo de deixar a organização e avaliam negativamente o suporte organizacional voltado à ascensão, promoção e salários e o suporte organizacional voltado à gestão do desempenho. Os resultados do teste de regressão múltipla hierárquica indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade.

Diante do exposto, uma oportunidade de pesquisa é a análise da relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade numa empresa do ramo restaurante de Foz do Iguaçu-PR, conforme os estudos de Freitas (2014), Ferreira; Siqueira (2005), Agapito; Polizzi; Siqueira (2015), Vasconcelos et al. (2016) e demais autores da academia que tratam do tema.

## Procedimentos metodológicos

Em suma, esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos descritiva. Utiliza-se do método dedutivo e de abordagem quantitativa. Foi conduzida por meio de um estudo de caso e levantamento (survey). A coleta de dados foi feita com base na aplicação de um questionário aos funcionários da organização em estudo, abordando sobre os elementos do clima organizacional e intenção de rotatividade. Quanto à análise dos dados foi realizada com base na estatística descritiva.

A pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços do ramo de alimentação, localizada no município de Foz do Iguaçu - PR. Durante o dia o estabelecimento trabalha com o fornecimento de almoço, e pela noite com serviços de pizzaria.

A empresa é bastante conceituada no mercado em que atua, e atende tanto aos clientes locais quanto aos turistas que transitam pelo município, visto que a região apresenta atrativos diversos e faz fronteira com a Argentina e o Paraguai.

No momento da pesquisa a organização contava com um quadro de 32 colaboradores registrados. Deste total, 22 responderam ao questionário do estudo, 4 se recusaram a participar, e os demais estavam afastados.

Como ferramenta de coleta de dados foi aplicado um questionário composto pela Escala de Clima Organizacional e a Escala de Intenção de Rotatividade que permitiram saber como os funcionários avaliavam o clima da empresa e o grau de intenção de rotatividade que possuíam, bem como a posterior relação entre essas escalas.

A Escala de Clima Organizacional de Martins et al. (2004) é uma escala multidimensional construída e validada com o intuito de avaliar a percepção do colaborador sobre várias dimensões do clima organizacional.

A escala é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores, todos semanticamente interpretáveis, que em conjunto representam a base comum do clima organizacional. As respostas dos itens são marcadas numa escala de cinco pontos que variam de 1 – “discordo totalmente” até 5 – “concordo totalmente” Os índices de fidedignidade (Alpha de Cronbach) da escala variam entre 0,78 e 0,92. O quadro abaixo resume como é composta a escala.

Quadro 2 – Fatores, itens e definições integrantes da ECO

Fatores	Definição	Índice de precisão*
Apoio da Chefia e da Organização	Reúne 21 itens cujos conteúdos tratam da existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	0,92
Recompensa	Reúne 13 itens com conteúdos relativos às diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	0,88
Conforto físico	Reúne 13 itens relacionados com o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários.	0,86
Controle/Pressão	Reúne 9 itens relacionados com o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários.	0,78
Coesão entre colegas	Reúne 7 itens relacionados com o trabalho em equipe e com o vínculo entre os colegas de trabalho.	0,78

\*O índice de precisão (Alpha de Cronbach) pertence a escala original

Fonte: Martins et al. (2004); Siqueira (2008)

Devido a Escala de Clima Organizacional ser uma escala multifatorial, seus resultados devem ser apurados por fator. Assim, se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do clima organizacional é feito baseando-se em 5 aspectos (os fatores da ECO). Isso é feito seguindo os seguintes passos:

- a) somam-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e divide-se o total pelo número de itens. Dessa forma, por exemplo, para o Fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas dos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21.
- b) somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas.

Quanto à interpretação dos resultados, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. No caso do fator 4 (controle/pressão) ocorre o contrário: quanto maior o resultado, pior é o clima pois maior é o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para este fator, os valores maiores que 4 apontam clima ruim (existe muita pressão e controle excessivo) e os menores que 2,9, bom clima (existe pouca pressão e baixo controle) (MARTINS et al., 2004; SIQUEIRA, 2008).

Para a medida de intenção de rotatividade, foi utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade proposta por Siqueira et al. (1997). O instrumento é composto por 3 itens, com índice de precisão 0,95. Os participantes indicam suas respostas utilizando-se de uma escala de cinco pontos que indica a frequência com que cada situação descrita representa sua realidade, variando de 1 – “Nunca” até 5 – “Sempre”. Vários estudos nacionais utilizaram essa escala o que justifica sua relevância e permite haver comparação entre as os resultados das pesquisas.

Ao final do questionário foi adicionada uma seção com questões socio demográficas para traçar o perfil dos respondentes com dados sobre sexo, estado civil, escolaridade e tempo de empresa.

Para correta interpretação dos dados, se faz necessário utilização de técnicas adequadas para análise dos dados. Nesta pesquisa, foi utilizada a análise estatística para atender o objetivo proposto na pesquisa.

A estatística descritiva é entendida segundo Silvestre (2007, p. 4) como “o conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários”. A análise estatística se utiliza de diferentes estratégias e neste tipo de técnica o processo de análise e compreensão acerca do fenômeno pesquisa é construído aos poucos pelo pesquisador, de forma lógica e interativa (GIL, 2010).

Após a coleta dos dados a tabulação foi realizada através do software de planilhas eletrônicas Excel® no qual as respostas dos entrevistados foram reunidas e preparadas. Posteriormente, os dados foram transferidos para o software estatístico IBM SPSS® versão 22 para a realização das análises descritivas e testes de correlação.

No IBM SPSS®, foi realizado o teste de normalidade de Shapiro Wilk o qual confirmou que houve normalidade apenas nas variáveis da Escala de Clima Organizacional enquanto que não houve normalidade nas variáveis da Escala de Intenção de Rotatividade. Deste modo, o conjunto de dados da pesquisa foi classificado como não normal, sendo necessário prosseguir com a realização do teste de correlação não paramétrico.

Quando duas ou mais variáveis estão relacionadas, diz-se que existe correlação entre elas (TIBONI, 2010). Ou seja, alterando-se o valor da variável independente (x), a variável dependente (y) pode sofrer alterações diretamente proporcionais (correlação positiva) ou inversamente proporcionais (correlação negativa) (TIBONI, 2010).

Portanto, através do teste de correlação foi verificado se existia relação entre as variáveis do clima organizacional e os níveis da intenção de rotatividade, bem como medido a força da associação por meio do coeficiente de correlação.

No teste de correlação o coeficiente pode ser obtido com o teste de Pearson, para dados com normalidade (teste paramétrico), ou o tau de Kendall e Spearman para dados não normais (testes não paramétricos) (FIELD, 2009). Dentre os dois últimos, quando se há um conjunto de dados com muitos escores empatados recomenda-se o tau de Kendall, caso contrário, o teste de Spearman é o mais utilizado para dados não paramétricos (FIELD, 2009).

O valor do coeficiente varia de -1 até +1 e funciona como referência, isto é, “quanto mais o coeficiente de correlação se aproximar desses valores de referência, mais a correlação está próxima de ser perfeita” (TIBONI, 2010, p. 310).

Como o valor do coeficiente é adimensional, o sinal negativo ou positivo está atrelado ao sentido da correlação. Se a correlação for positiva, indica uma reta ascendente (diretamente proporcional), se for negativa, indica uma reta descendente (inversamente proporcional) (TIBONI, 2010).

Visto que as escalas utilizadas no questionário foram avaliadas numa amplitude de 1 a 5, o conjunto de dados desta pesquisa apresentou vários dados empatados, portanto, para realização do teste de correlação foi escolhido o tau de Kendall.

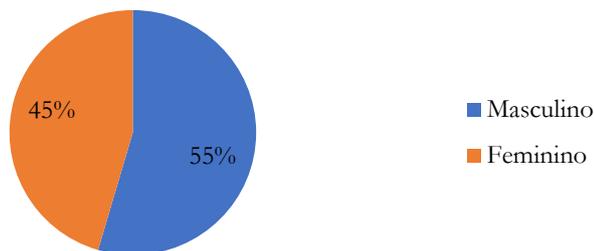
## Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados alcançados na aplicação da pesquisa. Primeiro, são apresentados informações que compõem o perfil dos entrevistados. Em seguida, os resultados da avaliação do clima organizacional da empresa e da pesquisa de intenção de rotatividade. Por fim, são apresentados os resultados do teste de correlação.

### Perfil dos Entrevistados

A empresa pesquisada possuía, no momento do estudo, 32 funcionários registrados em seu quadro. Deste total, 22 responderam ao questionário, 4 não quiseram participar, 3 estavam afastados e 3 estavam de férias. Portanto, toda a análise desenvolvida foi realizada levando-se em conta 69% do quadro funcional. Em relação aos respondentes 55% são do sexo masculino e 45% do sexo feminino, conforme demonstrado na figura 1.

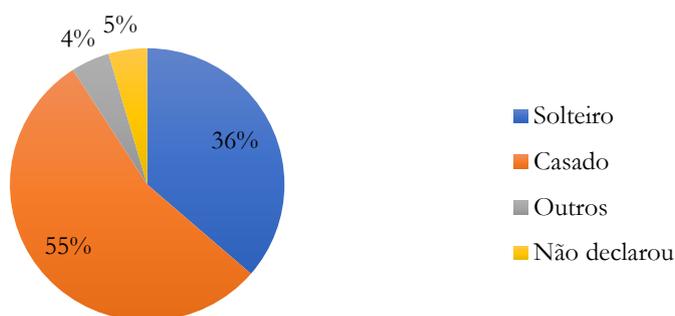
Figura 1 – Gênero dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil 36% são solteiros, 12% são casados, 5% declararam outro tipo de vínculo e o mesmo percentual não declarou nenhuma resposta, conforme apresentado na figura 2.

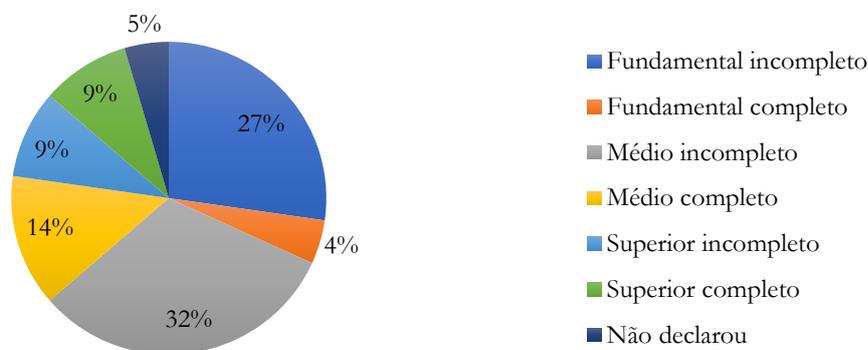
FIGURA 2 – Estado civil dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

A figura 3 apresenta o nível de escolaridade dos entrevistados. A maior parte dos entrevistados não chegou concluir o ensino médio (63%), 14% completaram, 9% estão concluindo o ensino superior e outros 9% já concluíram. Dos entrevistados 5% optaram por não declarar o nível de escolaridade.

Figura 3 – Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

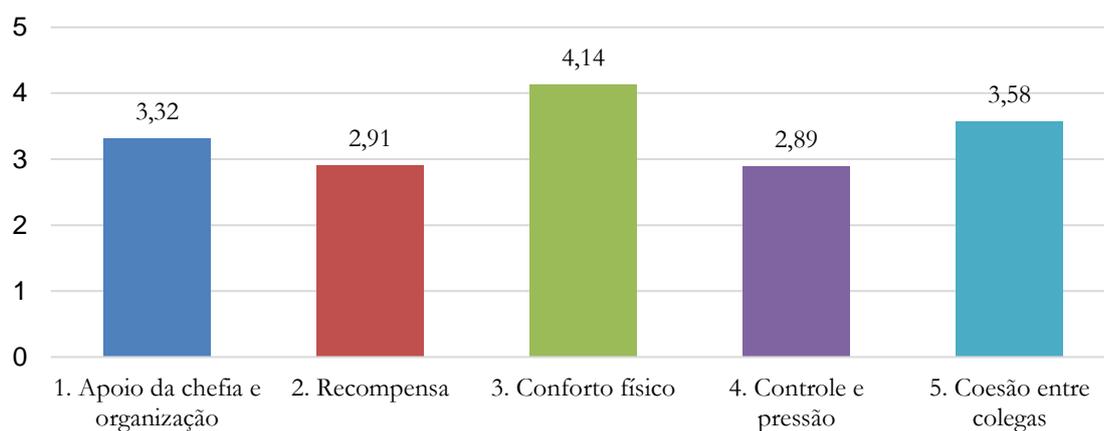
Em relação ao tempo de serviço, 18% dos entrevistados não declararam suas respostas. Entretanto, 41% dos entrevistados informaram possuir mais de 4 anos de serviços prestados a empresa. Os demais colaboradores, possuem menos de um ano completo de vínculo.

### Resultados da Avaliação do Clima Organizacional

A avaliação do Clima Organizacional, com base na Escala de Clima Organizacional de Martins et al. (2004), é composta por cinco fatores: Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle e pressão e Coesão entre Colegas. Ao total, a escala possui 63 indagações aos respondentes, realizada numa medida de percepção de cinco pontos que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Na análise dos fatores Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico e Coesão entre Colegas, valores acima de 4,0 indicam a percepção de um bom clima organizacional e a identificação de valores abaixo de 2,9 indica a percepção de um clima ruim. Já o fator Controle e Pressão é mensurado com valores invertidos. Neste fator, acima do valor 4,0 corresponde a uma percepção ruim e abaixo de 2,9 corresponde a uma boa percepção. Os valores entre 2,9 e 4,0 correspondem a uma percepção neutra para todos os fatores. A avaliação geral de cada fator, obtida por meio da média das avaliações de cada empregado, está demonstrada na figura 4.

Figura 4 – Avaliação dos fatores da Escala de Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa

O fator Conforto Físico foi o melhor avaliado entre os fatores (4,14). Este fator apresenta 13 itens relacionados com o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários. O resultado obtido indica que os funcionários avaliam positivamente os aspectos ligados a este fator. Por outro lado, o fator Recompensa obteve menor índice de avaliação (2,91) em comparação com os demais fatores. Este fator abrange 13 itens com conteúdos relativos às diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. Apesar de se enquadrar em uma avaliação neutra, este fator merece uma atenção maior por parte do gestor.

As pontuações dos fatores Apoio da Chefia e da Organização (3,32) e Coesão entre Colegas (3,58) revelam que os funcionários avaliam como neutro os aspectos de suporte oferecidos no desempenho das tarefas, bem como a sinergia e convivência entre os colegas de trabalho. O fator Apoio da Chefia e da Organização abrange 21 itens cujos conteúdos tratam da existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. Já o fator Coesão entre Colegas apresenta 7 itens relacionados com o trabalho em equipe e com o vínculo entre os colegas de trabalho.

O fator Controle e pressão apresentou uma avaliação positiva (2,89). Este fator contém 9 itens relacionados com o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos

funcionários. A pontuação obtida indica uma percepção de baixo nível de fiscalização e rigor exercidos sobre os funcionários no desempenho das tarefas. Este resultado contribui para que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho, e conseqüentemente mais satisfeitos e produtivos.

Os resultados dos fatores Apoio da Chefia e da Organização e Recompensa se assemelham ao estudo de clima organizacional de Freitas (2014) o qual evidenciou que os principais aspectos de descontentamento foram aqueles ligados à a baixa remuneração, insuficiência de benefícios oferecidos, falta de treinamento e de recursos para realização das tarefas.

A avaliação geral do clima organizacional da empresa obteve uma percepção neutra (3,40), com base na média de todos os fatores, e observando-se o arredondamento dos escores. Um clima neutro reflete um estado de alerta para empresa, pois, tende a indicar um ambiente onde o trabalho perde o sentido para o colaborador, o qual passa dessa forma executar as tarefas de forma rotineira. Os comportamentos e atitudes presentes neste cenário são, em geral, de apatia, falta de criatividade e interesse, e estagnação na carreira conforme identificado nos estudos de Sousa; Garcia (2011).

Na tabela 1 apresenta-se o melhor e o pior item avaliado em cada fator a fim de destacar os pontos em que o gestor deve ter uma maior preocupação e os que deve buscar manter em níveis satisfatórios.

Tabela 1 – Identificação do melhor e pior item avaliado em cada fator

FATOR	ITEM	NOTA
Apoio da chefia e da organização	17. O chefe tem respeito pelos funcionários	4,32
	16. Nesta empresa os funcionários têm participação nas mudanças	2,64
Recompensa	23. Aqui o chefe valoriza seus funcionários	3,50
	24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	2,50
Conforto Físico	44. O setor de trabalho é limpo	4,45
	37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade	3,41
Controle/Pressão	54. Aqui o chefe pressiona o tempo todo	2,41
	49. Nesta empresa tudo é controlado	3,27
Coesão entre os colegas	61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega	4,23
	63. Os funcionários se sentem à vontade para compartilhar seus problemas	3,18

Fonte: Dados da pesquisa

No fator Apoio da Chefia e da Organização, o item melhor avaliado foi o 17 – o chefe tem respeito pelos funcionários - com 4,32 pontos. É benéfico para a organização quando se preza o respeito pelos funcionários, pois constrói-se uma relação de reciprocidade, melhora-se a convivência, e a satisfação no ambiente de trabalho.

Em contrapartida, o menor avaliado foi o item 16 - participação dos funcionários nas mudanças (2,64). O baixo índice indica uma percepção ruim deste assunto. O resultado sugere que o gestor desta organização deva buscar incluir, sempre que possível, os funcionários nos processos decisórios, a fim de verificar qual a opinião de sua equipe na implementação de novos projetos.

No fator Recompensa, o item melhor avaliado foi o 23 – valorização dos funcionários (3,50). Apesar disso, este resultado evidencia uma percepção neutra dos empregados, o que indica não receberem uma valorização proporcional as suas expectativas. O item 24 – recompensa por um trabalho bem desempenhado - foi o pior avaliado no fator (2,50). Considerado um valor expressivamente baixo, este resultado indica ser necessário haver outras formas de recompensa para retribuir o trabalho desempenhado pela equipe.

No fator Conforto físico o item 44 - limpeza do setor de trabalho – foi o melhor avaliado (4,45). Isto indica que o gestor se preocupa em manter um ambiente bem cuidado, o que contribui para manutenção da saúde de seus colaboradores. Já o item 37 - movimentação do deficiente físico no espaço de trabalho - foi o de menor avaliação

(3,41). Apesar de apresentar uma avaliação neutra, e aliado ao fato do ramo que a empresa exerce suas atividades dificultar a contratação de pessoas com deficiência física, esta pontuação demonstra a necessidade do gestor melhorar as formas de acesso (físico) deste público, visto que também parte da clientela pode vir a ser deficiente físico.

No fator Controle/pressão, o item de destaque foi o 54 – pressão do chefe o tempo todo (2,41). Esta pontuação indica a percepção de um baixo nível de pressão na visão dos empregados, indicando certa autonomia na administração do tempo e qualidade das tarefas. O item com a menor pontuação foi o 49 – na empresa tudo é controlado (3,27). Esta pontuação indica que o nível de controle exercido pela chefia sobre as tarefas é neutro. Como sugestão para melhoria neste quesito, poder-se-ia dar aos funcionários maior liberdade na entrega dos serviços.

Por fim, no fator Coesão entre os Colegas, o item 61 – recepção de um novo colega - obteve a melhor avaliação (4,23). O resultado demonstra uma boa receptividade dos funcionários com um novo colega, o que contribui para o fortalecimento das boas relações no ambiente de trabalho. O item 63 – confiança dos funcionários para compartilhar os problemas entre eles - obteve a menor avaliação (3,18), o que indica existir certa insegurança ou desconforto entre os funcionários no momento de conversar sobre os problemas com o grupo.

Ressalta-se portanto, que os investimentos constantes em praticas de qualidade de vida, na construção de bons relacionamentos e na busca pela satisfação do trabalhador são fundamentais para melhoria no ambiente organizacional, conforme tratado por Curvo; Heinzamann (2017); Silva; Volpato; Rosani (2018) e Loveira; Brustolin e Derroso (2018).

## Resultados Da Pesquisa De Intenção De Rotatividade

Para a avaliação da intenção de rotatividade, foi utilizada a escala apresentada por Siqueira et al. (1997). Nesta avaliação, é identificado se o funcionário pensa em sair, se tem vontade de sair ou se planeja sair da organização onde trabalha.

A escala utilizada na apuração é do tipo likert e representa o grau com que o funcionário tem de deixar a empresa na seguinte proporção: 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (frequentemente) e 5 (sempre). A tabela 2 evidencia os resultados alcançados na pesquisa de intenção de rotatividade.

Tabela 2 – Níveis de intenção de rotatividade

Item de análise	Média	Desvio padrão
1. Penso ou já pensei em sair da empresa	2,14	1,13
2. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho	2,00	1,07
3. Planejo ou estou planejando em sair da empresa onde trabalho	1,91	1,34
Média final	2,02	1,18

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao grau de desejo apresentado por cada item, a primeira questão, que se utiliza do verbo Pensar, refere-se a um nível inicial, onde ocorrem pensamentos no indivíduo em sair da organização, mas ainda não existe uma força motivadora. A segunda pergunta, que se utiliza da locução Ter vontade, apresenta uma força motivadora maior, onde o indivíduo pensa e tem o desejo de sair, mas ainda não desenvolveu ações. Por fim, a terceira questão, que se utiliza do verbo Planejar, se encontra no último nível. Neste, além de pensar e ter vontade, o indivíduo já faz planos para sair da organização, seja em termos de outro emprego, ou de como e quando irá sair.

Os resultados obtidos indicam que no primeiro nível (2,14) os funcionários raramente pensam ou já pensaram em sair da empresa. O desvio padrão deste nível (1,13) indica que houve pouca variação nas respostas dos entrevistados. O segundo nível (2,00) mostra que os funcionários raramente têm vontade de sair da organização, aliado também a um baixo desvio padrão. Por fim o terceiro nível (1,91) indica que os funcionários nunca ou quase raramente planejam ou estão planejando deixar a organização. Apesar do baixo desvio padrão (1,34), este valor é

maior que os demais, demonstrando uma maior variação das respostas. A média final obtida (2,02) permite concluir que os funcionários possuem um baixo desejo de deixar a empresa em algum momento futuro.

Este resultado pode representar um benefício para empresa, no sentido de manter estável o seu quadro de funcionários, ou um desafio se ela desejar renová-lo, pois neste caso será necessário verificar qual a melhor forma de fazê-lo para minimizar os custos decorrentes da rotatividade.

### Resultados do Teste de Correlação

Após a apuração dos dados das pesquisas de clima organizacional e intenção de rotatividade, foi realizado o teste de correlação tau de Kendall (uma extremidade) para verificar a existência de relação entre os níveis de intenção de rotatividade e os fatores do clima. A tabela 3 a seguir apresenta os valores das correlações:

Tabela 3 – Teste de correlação tau de Kendall (uma extremidade)

Variáveis	Penso em sair	Tenho vontade de sair	Planejo sair
Apoio da chefia e da Organização	-,326*	-,308*	-,366*
Recompensa	-,375*	-,420**	-,513**
Conforto Físico	-,211	-,274	-,532**
Controle e pressão	-,076	,016	-,055
Coesão entre colegas	-,239	-,167	-,321*

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01.

\*A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa

As associações estatisticamente significativas foram identificadas apenas em quatro dos cinco fatores da Escala de Clima Organizacional com os níveis da Escala de Intenção de Rotatividade. Destes quatro, dois se relacionaram apenas com o nível planejo ou estou planejando sair da organização. Cabe ressaltar que em todas, o coeficiente foi negativo, indicando que se uma variável aumentar, a outra tende a diminuir. Ou seja, quanto melhor a percepção do clima, menor a intenção de rotatividade.

Observou-se que o nível Penso em Sair correlacionou significativamente com os fatores Apoio da Chefia e da Organização (-,326) e Recompensa (-,375), ambos indicando uma associação de efeito médio.

Da mesma forma, o nível Tenho vontade de sair correlacionou-se significativamente com os fatores Apoio da Chefia e da Organização (-,308) e Recompensa (-0,420), ambos também apresentando associação média.

Já o nível Planejo sair correlacionou-se significativamente com os fatores Apoio da Chefia e da Organização (-,366), Recompensa (-0,513), Conforto Físico (0,532), e Coesão entre Colegas (-0,321). Nos fatores Recompensa e Conforto Físico o efeito da correlação foi forte, enquanto nos demais fatores foi mediano.

A análise geral do teste de correlação permite concluir que os fatores Apoio da Chefia e da Organização e Recompensa possuem maior relação nos três níveis da Intenção de Rotatividade, o que indica que esses são os principais fatores que podem levar os funcionários a saírem da organização em algum momento futuro. Também é possível inferir que os elementos relacionados ao Conforto Físico e à Coesão entre Colegas passam a ser mais perceptíveis de se relacionar com a intenção de sair quando esta se apresenta em um grau mais intenso. E, no caso do fator Controle e Pressão, não houve associações significativas.

Estes resultados se alinham aos de Agapito; Polizzi; Siqueira (2015) e Diógenes et al. (2016) os quais afirmam que quanto mais a empresa se preocupar em construir um ambiente de trabalho agradável, menos os funcionários pensarão em deixá-la.

Após o diagnóstico do Clima Organizacional e da pesquisa de Intenção de Rotatividade percebeu-se que em relação aos fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal nas organizações evidenciado por Alves; Ozaki (2009),

as variáveis externas (oferta e procura de emprego, conjuntura econômica e outras oportunidades) aparentemente não estão afetando o desejo de sair dos empregados, pois o baixo índice de intenção de saída mostra que em geral os empregados não estão à procura de novas oportunidades no mercado de trabalho. Entretanto, as variáveis internas (remuneração oferecida, oportunidades de crescimento, condições físicas e psicológicas, cultura organizacional) aparentemente afetam mais os empregados, conforme demonstrado nas associações do teste de correlação.

## Considerações finais

A retenção de profissionais por parte das empresas tem sido uma preocupação recorrente. Frequentemente as organizações têm empreendido esforços em pesquisas a fim de compreender os motivos que podem levar os funcionários a pedirem demissão (VASCONCELOS et al., 2016). As informações obtidas contribuem para que se estabeleçam ações preventivas e atualização das políticas de recursos humanos (VASCONCELOS et al., 2016).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi identificar a relação existente entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade presentes em uma organização do ramo restaurante de Foz do Iguaçu/PR. Por meio dos resultados obtidos ficou evidenciado que os funcionários percebem de maneira neutra os aspectos relacionados aos fatores Apoio da Chefia e da organização, Recompensa e Coesão entre colegas. Os fatores de percepção positiva foram o Controle e Pressão e Conforto Físico, com destaque para este último. A avaliação final do clima obtida pelas médias dos fatores evidencia uma percepção neutra. Com relação à intenção de sair da empresa, os resultados obtidos demonstraram um baixo índice de intenção de rotatividade, indicando que os funcionários raramente pensam e tem vontade de sair da organização, bem como nunca ou quase raramente planejam deixá-la em algum momento futuro.

Também, identificou-se que apenas Apoio da Chefia e da Organização e Recompensa apresentaram relações com as medidas da Intenção de Rotatividade. Infere-se assim que quanto maior o apoio da chefia ou maior a recompensa dada aos funcionários, menor o desejo de sair expresso pelos funcionários. Já o Conforto Físico e Coesão entre Colegas apresentaram relação apenas no nível mais elevado da intenção de rotatividade - Planejo ou já Planejei em sair. Tal aspecto denota que estes fatores são contributivos à tomada de decisão de sair, agravando uma situação desconfortável identificada pelos fatores anteriores.

Nesta pesquisa a contribuição prática consistiu na produção de um diagnóstico acerca do Clima Organizacional percebido pelos empregados, bem como a identificação da intenção que estes possuem em deixá-la. Com base nas informações contidas neste estudo, os gestores poderão atuar na manutenção ou redução do atual índice de saída voluntária. Através da revisão de suas práticas organizacionais, poderão atuar nos pontos mais críticos relativos ao clima organizacional, como os aspectos de recompensa e apoio oferecidos.

Considerando que uma percepção favorável do Clima Organizacional pode gerar maior satisfação dos empregados e melhoria na produtividade (OLIVEIRA et al., 2012), faz-se fundamental a adoção de medidas no intuito de aumentar a percepção dos empregados sobre a valorização e apoio recebidos da organização em retribuição aos esforços despendidos na realização do trabalho.

Para a organização, sugere-se, portanto, a realização de pesquisas de forma periódica, a fim de mensurar e avaliar os níveis da intenção de rotatividade e dos fatores do clima. Deste modo, institui-se um acompanhamento e um planejamento mais adequado das políticas de recursos humanos, uma vez que os dados obtidos se referem apenas a determinado período de tempo. Essas ações permitiriam mapear o comportamento dos funcionários a longo prazo e atuar de forma mais efetiva nos problemas que poderiam ocasionar a saída voluntária.

## Referências

- AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. São Paulo. Revista de administração Mackenzie. Ed. Especial ,n. 16 (6), p. 71-93, nov. dez. 2015.
- ALMEIDA, D. M. et al. Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 9, n. 1, p. 78-94, 2017.
- ALVES, L. F.; OZAKI, Y.. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rela S/A. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, N°. 18, p. 163-176, 2009.
- BARCAUI, A.; FRANÇA, A. C. L. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo sobre Gerentes Brasileiros. RAC, V.18, n.5, art.6, p. 670-694. Set/Out. Rio de Janeiro, 2014.
- BEUREN, I. M. et al. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPEC. Vol.11, Edição Especial, art.4, p. 69-86. Brasília, 2017.
- CARMINATTI, L. Perspectiva Multidimensional do Trabalho na Contemporaneidade. Revista Gestão. Org, v.13, n.2, p. 154-163, 2015.
- CARVALHO, C. C. de. Suporte organizacional, suporte social e intenção de rotatividade. Universidade de Brasília. Brasília - DF, 2012.
- CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do Clima Organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.
- DIÓGENES, L. C. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. Universidade de Brasília. Brasília - DF, 2012.
- DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. Rev. Serv. Público Brasília - RSP, n.67 v.2, p. 147-172 abr. jun., 2016.
- FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M.. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto. São Paulo, Ano 1, n.2., p. 47-67, Dez. 2005.
- FIELD, A. Descobrimo a estatística usando o SPSS. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FILHO, J. R. Viana et al. Custo da Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa da construção civil na cidade de Rondonópolis-MT. XVIII Congresso Brasileiro de Custos. Rio de Janeiro: 07 a 09 de Nov. 2011.
- FREITAS, D. Ap. de L.. Diagnóstico do Clima Organizacional, Satisfação e Motivação de Funcionários em Restaurantes de Pequeno Porte na Cidade de Paracatu/MG. UNIMEP. Piracicaba, 2014.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KLEIN, L. L. et al. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. REAd, Vol.23-nº especial, p. 317-344, Dezembro, Porto Alegre, 2017.
- LOUVEIRA, J.; BRUSTOLIN, R.; DERROSO, G. Qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu. Navus, v.8, n.1, p. 58-71, jan./mar; Florianópolis SC, 2018.
- MACIEL, A. R.; MARTINS, V. A. Percepção da Qualidade em Serviços Contábeis: Estudo de Caso em um Escritório Contábil em Foz do Iguaçu/PR. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 6, n. 2, p. 95-113, 28 abr. 2018.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de metodologia científica. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho. Florianópolis, SC, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan., 2004.
- MARTINS, V. A. Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 3, n. 2, p. 88-103, 31 ago. 2015.

- MARTINS, A. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, v. 26, n. 2, p. 61-83, 2018.
- MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. *Cuadernos de Contabilidad*, v. 19, n. 47, p. 94-116, 2018.
- MATOS, L. DOS S.; VALMORBIDA, S. M. I.; MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R. DESENVOLVIMENTO DO TEMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 2, p. 63-97, 16 ago. 2019.
- MIRANDA, R. D.; AVELINO, B. C.; TAKAMATSU, R. T. Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília. V.19. Nº3. p. 336-335. Set. Dez. 2016.
- OLIVEIRA, D. de; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M.. Clima Organizacional: Fator de satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 65, p. 415-431, São Paulo Jul. Set. 2017.
- PAULI, J. et al. Satisfação, Conflitos e Engajamento no Trabalho para Professores do Ensino Médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 72-85, 2017.
- PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A.. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X Seget - Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. Out. 2013.
- SANCHES, J. P. dos S.; CASTRO, A. L. de. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*. Vol. 5, n. 3, p.19-38, 2015.
- SILVA, T. K. da; VOLPATO, D.; RONSANI, C.. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma empresa do setor de tecnologia da informação localizada na cidade de Criciúma-SC. *Recape*, Vol.8, nº2, p. 258-281, 2018.
- SILVESTRE, A. L.. Análise de dados e estatística descritiva. 4ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007.
- SIQUEIRA, M. M. M. et al. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. [Resumo] XXXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, 1997
- SIQUEIRA, M. M. M.. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C.. Clima Organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*, Vol. 27, nº 79, p. 22-31, jan. abr., 2011.
- SPONCHIADO, Simone; MARTINS, Vinicius Abilio; PETRI, Sergio Murilo. COMPORTAMENTO ASSIMÉTRICO DE CUSTOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA ENTRE OS ANOS DE 2000 A 2015. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 53-78, dez. 2018. ISSN 1984-3372.
- TIBONI, C. G. R. Estatística básica: para os cursos de administração, ciências contábeis, tecnológicos e de gestão. São Paulo: Atlas, 2010.
- VASCONCELOS, A. et al. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. *REAd*, Edição 85 - Nº 3, p. 210 - 234, Porto Alegre; Set. Dez., 2016.