



Faculdade de Pindamonhangaba



**Beatriz Marcondes Leite
Helen Cristiane de Oliveira**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL, A PARTIR DO PROBLEMA
DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Pindamonhangaba – SP
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**Beatriz Marcondes Leite
Helen Cristiane de Oliveira**

ROTATIVIDADE DE PESSOAL, A PARTIR DO PROBLEMA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã - Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Esp. André Luís Aquino da Silva.

**Pindamonhangaba – SP
2014**

Leite, Beatriz Marcondes; Oliveira, Helen Cristiane de
Rotatividade de Pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional /
Beatriz Marcondes Leite; Helen Cristiane de Oliveira / Pindamonhangaba-SP :
FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.
53f. : il.

Monografia em Tecnologia de Recursos Humanos FAPI-SP.

Orientador: Prof. Esp. André Luís Aquino da Silva.

1 Mudanças no Ambiente Organizacional. 2 Rotatividade de Pessoal. 3 Clima
Organizacional. 4 Cultura Organizacional. 5 Relações entre clima e cultura
organizacional. 6 Motivação.

I Rotatividade de Pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional. II
Beatriz Marcondes Leite; Helen Cristiane de Oliveira.



Faculdade de Pindamonhangaba



**BEATRIZ MARCONDES LEITE
HELEN CRISTIANE DE OLIVEIRA**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL, A PARTIR DO PROBLEMA DE CULTURA E
CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã- Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram e que de alguma forma me ajudaram e torceram para que eu conseguisse realizar esta etapa da minha vida. Em especial todos da minha família, meu pai Claudio que sempre me orientou e me ajudou minha mãe Silvana que sempre acreditou em mim e me deu forças, ao meu amor Rafael que me incentivou e não deixou que eu desanimasse nos momentos difíceis e sempre esteve do meu lado. As minhas amigas da faculdade que estiveram ao meu lado, a minha parceira neste trabalho e aos meus queridos professores, em especial André Aquino que esteve nessa jornada nos apoiando e ajudando para que este trabalho se realizasse.

Beatriz Marcondes Leite

Dedico este trabalho aos meus pais por acreditarem em meu potencial e estarem sempre me apoiando. Ao meu irmão por me incentivar e me dar o exemplo de determinação. Aos meus sobrinhos, que mesmo sem entender me deram carinho e alegria que amenizaram os momentos difíceis. E a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste curso.

Helen Cristiane de Oliveira

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre comigo e me dar força e a oportunidade de concluir essa etapa.

A toda minha família que me apoiou e torceram por mim, em especial minha mãe Silvana e meu pai Claudio.

Aos meus queridos professores que compartilharam suas experiências e conhecimentos e me ajudaram a sonhar com um futuro melhor.

Em especial ao professor André Aquino que nos proporcionou aulas incríveis e nos ajudou na construção deste trabalho nos orientando.

Ao meu namorado Rafael por todo seu apoio, ajuda e carinho.

Beatriz Marcondes Leite

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar presente em minha vida e por ter me dado forças a não desistir nos momentos de dificuldades.

Aos meus pais, pelo apoio e paciência em cada passo desta jornada, transmitindo força e incentivando na realização deste curso.

Ao meu irmão, cunhada e sobrinhos pela compreensão e carinho nesse momento importante.

Agradeço a todos os professores pelo conhecimento transmitido em especial ao professor orientador André Aquino pelo apoio e dedicação na conclusão desse projeto.

A minha parceira Beatriz, por ter me aceitado e dividido a experiência na elaboração desse projeto.

Aos meus amigos e colegas que compartilharam momentos de alegria e superação durante essa trajetória.

Helen Cristiane Oliveira

“A força realizadora mora dentro de cada um de nós, os sonhos, objetivos e metas são pontos de apoio para nos vermos no futuro, mas somente acreditando naquilo que somos é que poderemos transformar sonhos em realidade”.

Luís Alves

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo, apresentar um estudo sobre alguns dos fatores que auxiliam o controle de rotatividade de pessoal, através do entendimento sobre o que a cultura e o clima organizacional podem influenciar e quais as possíveis soluções para resolver esse problema. A organização deve estar atenta ao índice de rotatividade de pessoal, para que a mesma consiga reter pessoas de alta qualidade, que possam contribuir com o desenvolvimento e aprimoramento organizacional. Considerando que esse tema está cada vez mais evidente, uma opção seria rever as necessidades da empresa e de seus colaboradores, usando isso como uma das estratégias, para resolver o problema da rotatividade indesejada. Deste modo levando em conta a qualidade de vida dos trabalhadores, por parte da cultura e do clima organizacional da empresa. Sendo assim, para a realização deste trabalho utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, através de livros, revistas e artigos, além de uma pesquisa de campo feita por meio de um questionário dirigido a 44 funcionários de diversas empresas e com profissões distintas, com um propósito de salientar que para atingir as metas de uma organização é preciso, por sua vez, que tenha uma política voltada a compreender e atender as necessidades de seus colaboradores. Tendo sempre em vista a qualidade do ambiente organizacional tanto para a empresa como para as pessoas em que nelas trabalham.

Palavras-Chaves: Rotatividade de Pessoal. Cultura Organizacional. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This paper aims to present a study of some of the factors that help the staff turnover control, through the understanding of the culture and the organizational climate can influence and what the possible solutions to resolve this issue. The organization needs to pay attention to staff turnover rate, so that it can retain high quality people who can contribute to the development and organizational improvement. Considering that this issue is increasingly evident, one option would be to review the needs of the company and its employees, using it as a strategy to solve the problem of unwanted turnover. Thus taking into account the quality of life of workers, by the culture and organizational climate of the company. Therefore, for this work we used a literature through books, magazines and articles, as well as a field research by means of a questionnaire to 44 employees of different companies and from different professions, with a purpose to point out that to achieve the goals of an organization is necessary, in turn, that has a policy to understand and meet the needs of its employees. Always bearing in mind the quality of the organizational environment for both the company and the people working in them.

Key Words: Staff Turnover. Organizational Culture. Organizational Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	20
Figura 2 Fórmula de cálculo do índice de rotatividade	22
Figura 3 Níveis de Cultura.....	25
Figura 4 Pirâmide de Maslow.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Idade	32
Gráfico 2 Cargos.....	33
Gráfico 3 Grau de Escolaridade.....	34
Gráfico 4 Quantidade de Funcionários	35
Gráfico 5 Faixa Salarial	36
Gráfico 6 Tempo de serviço na empresa	37
Gráfico 7 Relacionamento entre as pessoas da equipe	38
Gráfico 8 Fatores que motivam a trocar de emprego	39
Gráfico 9 Principal razão pela qual trabalha na empresa	40
Gráfico 10 Classificação da imagem da empresa.....	41
Gráfico 11 Principal fator que gera insatisfação no trabalho	42
Gráfico 12 A empresa é considerada um bom lugar para se trabalhar	43
Gráfico 13 É bom o clima de trabalho da empresa.....	44
Gráfico 14 O desempenho garante sua permanência na empresa	45
Gráfico 15 Segurança no emprego	46
Gráfico 16 Indicação de amigos e parentes para trabalhar na empresa.....	47
Gráfico 17 A cultura organizacional é favorável.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	16
1.2 Problema de Pesquisa	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Delimitação do Trabalho	17
1.5 Estrutura do Trabalho	17
2- REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Mudanças no ambiente organizacional.....	19
2.2 Rotatividade de pessoal	21
2.3 Clima Organizacional	22
2.3.1 Tipos de Clima Organizacional	24
2.4 Cultura Organizacional.....	24
2.5 Relações entre Clima e Cultura Organizacionais	26
2.6 Motivação	27
3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Tipos de Pesquisa	30
3.2 Instrumentos de Pesquisa	30
3.3 Amostra	31
3.4 Etapas da Pesquisa.....	31
4- RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFÊRENCIAS	51
APÊNDICE- QUSTIONÁRIO.....	53

1 INTRODUÇÃO

A despesa com a rotatividade de pessoal pode ser significativa e causar preocupações em algumas empresas. Devido a essa situação, verificar e analisar os aspectos relacionados à cultura e ao clima organizacional pode ajudar a melhorar esse ambiente, trazendo resultados positivos dentro das organizações.

Segundo (CHIAVENATO, 2009, p.41):

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas.

O mercado de trabalho passa constantemente por mudanças, que podem ocorrer por diversos motivos, como a mudança no comportamento das pessoas, o avanço na transformação dos negócios, entre tantos outros, mas vale ressaltar que a globalização tem grande influência sobre essas mudanças. Tal fato deve ser considerado, afinal, as transações financeiras, políticas, movimentação de pessoas, e principalmente a facilidade na transmissão de conhecimento, faz com que a globalização ganhe grande força nas mudanças comportamentais dentro das organizações. O avanço tecnológico, tema que ganha uma velocidade incrível quando se trata de transmissão de conhecimento, ou seja, das informações, possibilita uma concorrência cada vez mais acirrada e o cliente externo cada vez mais exigente, levando à criação de um ambiente inovador. Nesse contexto, o conhecimento, passa a ser o diferencial para as organizações, e o olhar para os seus colaboradores se transforma, passando a ser o seu principal ativo. Devido a essa evolução, é necessário que as empresas aprimorem cada vez mais suas estratégias, conquistando o progresso da qualidade de seus produtos e obtendo lucros e sucesso empresarial. Além disso, torna-se necessário assegurar que os clientes internos sintam-se bem em seu ambiente organizacional, dando ênfase na gestão de qualidade de vida do trabalho, que é primordial para o progresso físico e emocional dos colaboradores.

Segundo Robbins et al. (2010, p.505) “Um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho também está associado a um alto nível de satisfação do cliente e a um bom desempenho financeiro.”.

Uma das estratégias usadas para a melhoria do ambiente organizacional é controlar a rotatividade de pessoal com base em evoluir a cultura e clima organizacional. Para isso, investir na área de gestão de pessoas, com o propósito de detectar as principais causas da rotatividade e criar ações para aperfeiçoar o ambiente de trabalho, a fim de manter equilíbrio

físico e mental dos colaboradores e, dessa forma, ter um avanço positivo na condição do trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009), existem fenômenos localizados internamente em uma organização, que causam a rotatividade de pessoal. Tais como:

- Política salarial da organização;
- Política de benefícios da organização;
- Estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal;
- Oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- Tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- Condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- Clima organizacional e moral do pessoal da organização;
- Cultura organizacional da organização;
- Política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- Política disciplinar da organização;
- Critérios de avaliação de desempenho;
- Grau de flexibilidade das políticas da organização.

São vários aspectos que colaboram para o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa, investir no seu colaborador é um dos fatores cruciais para ajudar nisso, pois um funcionário motivado, num ambiente agradável, terá mais força de vontade, mais autonomia, confiança, competência e fidelidade naquilo que faz.

Luz, (2012) apresenta em seu livro *Gestão do clima organizacional*, que um estudo publicado pela revista *Exame*, sobre as 100 melhores empresas para se trabalhar, têm demonstrado que investir nas pessoas também faz bem para os negócios. Assim mostrando como é importante cuidar dos colaboradores para que empresa cresça e atinja os objetivos almejados.

“A rigor, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica de cada organização em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado.”. (CHIAVENATO, 2009, p. 46)

O objetivo desta monografia é identificar a importância de investir no crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, pois esse pode ser de grande influência para o desenvolvimento e o avanço da qualidade da organização, dessa forma, trazendo resultados satisfatórios para a empresa. A cultura e clima organizacional da empresa são um dos aspectos

importantes para que ocorra essa mudança e para que a rotatividade de pessoal seja cada vez mais positiva.

1.1 Justificativa da Escolha do Tema

Conquistar um ambiente de trabalho formidável é essencial para ter trabalhadores satisfeitos e comprometidos com a missão da empresa, além de um clima organizacional melhor. Para isso, é necessário investir no bem estar de seus colaboradores, e evidenciar a importância que uma cultura organizacional bem dirigida, pode trazer ações e práticas benéficas dentro da empresa. Se um ambiente de trabalho tem um clima difícil e a cultura organizacional não estiver clara aos seus colaboradores, contendo elementos que impossibilitem um crescimento de ambos, pode gerar a alta rotatividade de pessoal e dificultar o desenvolvimento da empresa.

Como confirma (DIAS, 2003, p.78),

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança. Essas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução de capacidade de trabalho.

Dessa forma, a elaboração deste TCC se justifica em mostrar a importância de avaliar a cultura e o clima organizacional da empresa, e entender o que o colaborador precisa para se sentir valorizado e motivado, podendo realizar suas atividades com eficácia e assim ter uma rotatividade de pessoal saudável dentro da empresa.

1.2 Problema de Pesquisa

Em razão das empresas estarem inseridas em um ambiente competitivo, a busca por profissionais qualificados que atendam as demandas das empresas vem crescendo cada vez mais. Com o objetivo de ter qualidade em seus serviços, elas dependem não só de seus recursos materiais, mas principalmente do seu capital humano. Com isso é necessário entender e compreender a segurança que as pessoas procuram, identificando as causas de insatisfação de seus colaboradores, para assim atender com êxito as expectativas da organização. Nesse sentido a empresa pode obter um clima organizacional mais agradável, retraindo talentos e ampliando seus negócios.

Diz, (CHIAVENATO, 2004 p.448)

A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo diretamente no cliente. A gestão na qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de seu trabalho na organização.

Sendo assim, qual a influência do clima e da cultura organizacional com a rotatividade de pessoal nas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a rotatividade de pessoal a partir do problema de cultura e clima organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Encontrar fundamentação teórica referente a este tema.
- Aplicação de um questionário para pesquisa a profissionais atuantes no mercado.
- Analisar os resultados obtidos.
- Mostrar de que forma o problema de cultura e clima organizacional pode influenciar na rotatividade de pessoal.

1.4 Delimitação do Trabalho

Dentre vários fatores que causam a rotatividade de pessoal, este trabalho dará ênfase ao problema de cultura e clima organizacional, demonstrado através de fundamentos teóricos e questionário realizado com diversos funcionários de algumas empresas. Tendo como objetivo verificar como a cultura e o clima organizacional podem influenciar na rotatividade de pessoal da empresa e no comportamento das pessoas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Na primeira parte do trabalho apresenta-se a introdução, justificativa da escolha do tema, problema de pesquisa, objetivos e delimitação do trabalho.

Na segunda parte, apresenta-se a revisão da literatura, na qual contém pesquisas de temas como: Mudanças no ambiente organizacional, rotatividade de pessoal, clima organizacional, tipos de clima organizacional, cultura organizacional, relações entre clima e cultura organizacional, motivação e pesquisa de cultura e clima organizacional.

Na terceira parte, apresenta-se a metodologia da pesquisa, na qual são detalhados os procedimentos metodológicos usados.

Na quarta parte são apresentados os resultados e análise dos resultados.

Na quinta parte estão as considerações finais.

2- REVISÃO DA LITERATURA

Para estudar a rotatividade de pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional, alguns conceitos serão necessários para a compreensão e desenvolvimento dos objetivos da pesquisa.

2.1 Mudanças no ambiente organizacional

Nos últimos anos, vivemos num processo acelerado de mudanças no ambiente dos negócios, provocado principalmente pelo impacto das dimensões tecnológicas e comunicativas. Essa constante transformação exige da empresa uma nova ação para permanecer ativa no mercado. É preciso formular estratégias para reestruturar a empresa, de modo que, acompanhe as exigências do mercado competitivo e alcance um melhor desempenho e adaptação a essas novas estruturas.

Diante dessa transformação vertiginosa, o capital humano das organizações passou a ser o principal componente para o sucesso do mesmo, em que suas habilidades e competências são requisitos fundamentais nas implicações e influência dos resultados empresariais.

Em plena Era do Conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham. (CHIAVENATO, 2009, p.1)

Ainda segundo Chiavenato (2009), nessa Era da Informação, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo o lugar para o conhecimento. Uma organização bem sucedida é aquela capaz de tomar a informação e transforma-la rapidamente em uma oportunidade, antes que outros façam.

As empresas que se preocupam com o seu futuro, busca um novo contexto ambiental, para enfrentar as novas ameaças e oportunidades nesse ambiente de intensas turbulências. Saber conquistar e motivar as pessoas, a aprender e a aplicar seus conhecimentos na solução de problemas e na busca de inovação, proporcionará a ambos um crescimento profissional dentro das novas vertentes em que vivemos.

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo onde se devem criar estratégias de mudanças no ambiente organizacional para não só agradar seus clientes externos como seus clientes internos que fazem parte do sucesso da empresa.

Luz (2012) apresenta que, foi introduzido ao Brasil o Prêmio Nacional de Qualidade concedido às empresas que se destacam no ramo de qualidade, satisfação e bem estar dos funcionários, mostrando também a preocupação com o clima organizacional.

“O capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar” (CHIAVENATO, 2005, p. 6).

Segundo Chiavenato (1999) as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro de organizações, e estas organizações dependem das pessoas para atingir seus propósitos e alcançar com o êxito seu sucesso. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham com o intuito de atingir seus objetivos pessoais e individuais. Em suma, cada uma das partes depende uma da outra. A figura 1 mostra os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.



Figura 1. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações
Fonte: Chiavenato (1999, p. 05)

O alcance dos objetivos organizacionais nem sempre possibilitam o dos individuais e vice-versa. Para um melhor convívio organizacional em que todos consigam atingir suas metas, é importante que as empresas adotem meios para tornarem seus propósitos compatíveis com os dos colaboradores, pois os objetivos e a vida dos indivíduos e das organizações estão interligados, e as pessoas são recursos indispensáveis e inestimáveis.

2.2 Rotatividade de pessoal

Segundo Chiavenato (2009, p. 40)

O termo rotatividade de recursos humanos ou turnover é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Ainda segundo Chiavenato (2009), em toda organização saudável acontece normalmente uma pequena quantidade de entrada e saída de recursos humanos, isso é uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

A rotatividade de pessoal elevada pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que está faltando algo para satisfazê-las. Existem muitos fatores que podem causar a rotatividade dentro das empresas, entre esses fatores estão à cultura e o clima organizacional.

A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou turnover. Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis (PONTES, 2001, p. 31).

De acordo com Ferreira, Freire (2001), o fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Acredita-se que a competitividade implica em oferecer qualidade de serviços e produtos, dando ênfase na importância da política de administração de pessoal que pode obter a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Entretanto, Chiavenato (2010, p. 90) indica que:

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

A rotatividade de pessoal para algumas empresas é uma situação complicada, uma vez que a saída de funcionários, geralmente segue com admissão de outros. Criando custos de

mão de obra. Portanto, é necessário ter um índice que possibilite avaliar taxas altas ou baixas de certo período, devido às mudanças que ocorrem dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999), a fórmula que calcula o índice de rotatividade pode ser representada pela figura abaixo:

Índice de Rotatividade	=	<u>Número de funcionários desligados</u> Efetivo médio da organização
-------------------------------	---	--

Figura 2. Fórmula de cálculo do índice de rotatividade
Fonte: Chiavenato, 1999, p. 69

A partir do cálculo de rotatividade, pode-se contatar a porcentagem de funcionários que passam pela empresa em determinado período, não possibilitando o motivo pelo qual houve esse percentual. Para obter essa informação, é necessária uma pesquisa averiguando os principais fatores que podem levar as pessoas a saírem da organização. Fazer uma entrevista de desligamento é uma ferramenta bastante útil, conduzindo a organização às causas que levam ao desligamento de pessoal.

O Índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o Índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal. (CHIAVENATO, 2002, p. 181).

Torna-se necessário, que as empresas fiquem atentas com a rotatividade de sua organização, pois a mesma se estiver com um número alto, pode acarretar custos e algumas divergências na contratação de novos colaboradores, mas se estiver com um índice muito baixo, pode estar estagnado e ocorrer à perda de novos talentos. Por isso é necessário manter um controle de acordo com a situação em que a empresa se encontra.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional é um tópico relevante a ser tratado dentro das organizações, pois a partir dele podemos identificar pontos de melhoria para o ambiente organizacional e para que seus colaboradores trabalhem de forma saudável e eficaz.

Segundo Souza, (1982, p.14)

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta “sentir” que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo.

De acordo com Dias (2003), clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. Assim o clima organizacional está diretamente ligado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

Além disso, o autor afirma que em função do clima organizacional, uma organização pode provocar alguns sentimentos em seus integrantes tais como, insegurança, motivação, responsabilidade e assim por diante. Para ele o clima organizacional é que faz a percepção que cada integrante tem em relação aos outros colegas de trabalho. Se o clima organizacional favorece o diálogo, haverá uma maior proximidade dos subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá um maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização.

O clima organizacional pode afetar a organização de forma satisfatória ou insatisfatória, dependendo da visão que seus colaboradores têm da organização, podendo ser um fator de sucesso ou de conflito na empresa.

Para Chiavenato (2004, p. 53):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Através de uma pesquisa de clima organizacional podemos encontrar alguns pontos em que a organização possa verificar como está o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores e se a rotatividade de pessoal pode ser prejudicada pelo clima da organização.

De acordo com Luz (2012, p.30) “A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.”.

Para Coda (1998), o clima organizacional é uma medida da percepção que os colaboradores têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam. Com isso podemos constatar que profissionais que estão satisfeitos com o clima em que a empresa gere no ambiente de trabalho são mais dispostos em suas atividades.

Teixeira (2002, p. 574) descreve o clima organizacional como:

A expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento entre colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Segundo Robbins et al. (2010), uma meta-análise constatou que o clima psicológico estava fortemente relacionado ao nível individual de satisfação no trabalho, envolvimento, comprometimento e motivação.

As organizações que tem um clima favorável atraem profissionais qualificados e comprometidos, já que estes terão seu trabalho reconhecido e um ambiente motivador e que lhes permitam crescer no mercado de trabalho.

2.3.1 Tipos de Clima Organizacional

Segundo Luz (2012), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que o clima é bom quando as atitudes positivas sobressaem e favorecem o ambiente de trabalho. Um clima é bom quando a maior parte dos funcionários está alegre, satisfeito, motivado e indicam seus familiares para trabalharem na empresa. A baixa rotatividade e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais geram discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos e fazem com que os funcionários se desinteressem pelas atividades exercidas na empresa. Quanto mais intenso ficam essas situações é sinal que o clima está prejudicado ou ruim. E isso desfavorece os objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham. Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim a rotatividade costuma ser alta e alguns funcionários omitem a passagem profissional por elas.

2.4 Cultura Organizacional

A cultura de uma empresa tem sido um fator relevante nos últimos anos com o crescimento da economia e o surgimento das redes sociais, que facilitam a troca de informações. O presidente da Productive, Rafael Souto explica em uma entrevista feita pela revista Melhor gestão de pessoas (maio/2012) que nos anos 1980 e 1990, o emprego era escasso e passar em um processo seletivo era uma vitória para qualquer pessoa. Hoje os candidatos têm mais espaço para escolher. Afirmando que hoje em dia a cultura da empresa tem um peso na hora de reter e atrair talentos.

Cultura Organizacional é um conjunto de características pré-estabelecidas por determinada empresa, sendo crenças, valores, éticas, princípios e normas que, por sua vez, influenciam o comportamento dos membros da organização para o alcance dos resultados finais da mesma. Consiste em identificar os objetivos e metas da organização e adaptar seu colaborador a busca desses aspectos de grande importância que define a identidade e diferencia cada empresa.

Como define (DIAS, 2003, p. 55),

Em resumo, podemos definir cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem uma organização de outras organizações. O sistema de significados compartilhados é um conjunto de características-chaves que a organização valoriza.

Para obter o êxito nos negócios é importante ter uma forte cultura organizacional, ou seja, é assegurar que as atitudes de pensar e agir em uma determinada situação seja conforme as regras e regulamentos da empresa.

“As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas estabelecidas mais importantes”. (DIAS, 2003. p. 41)

De acordo com Schein (2009), existem vários níveis de cultura que pode ser analisada, onde as principais delas são artefatos, valores e pressupostos básicos que irá indicar como a cultura organizacional está sendo perceptível a quem a observa. Como apresentado na Figura 03:

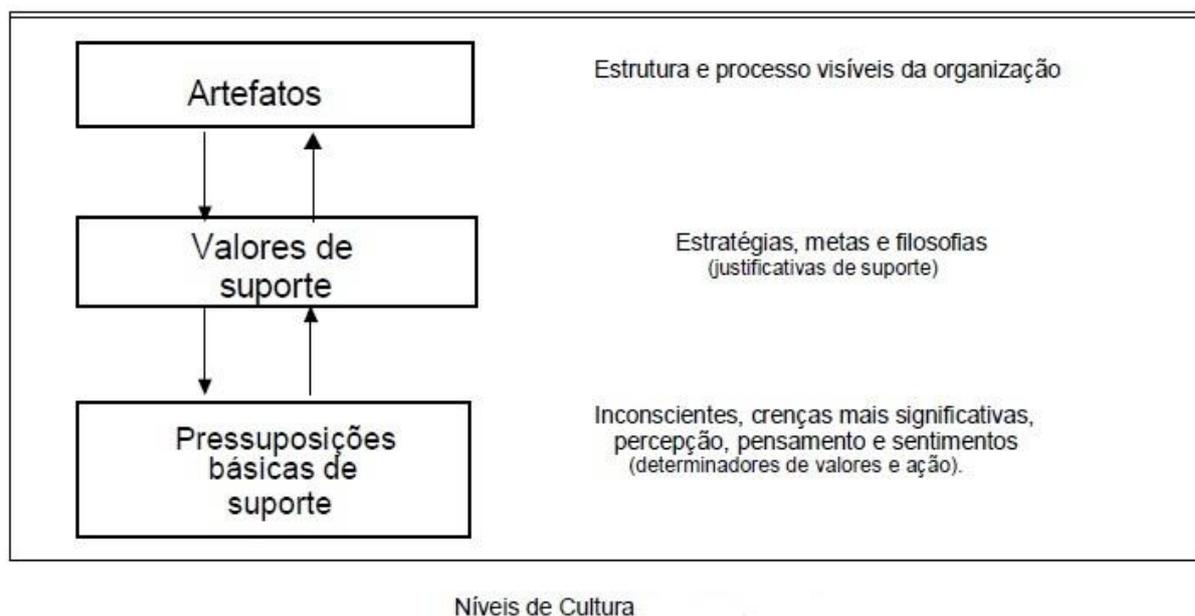


Figura 3. Níveis de Cultura
Fonte: Adaptado de SCHEIN (2009, p.17).

- Artefatos se referem a qualquer elemento que pode ser reconhecido, ouvido ou sentido por todos, através do clima, da estrutura do ambiente, das vestimentas dos colaboradores, das manifestações e do comportamento dos membros que torna visível o tipo de cultura que a organização apresenta. No nível de artefatos podemos ter a facilidade de observar, mas dificuldade em compreender os significados, que são interpretados de maneira diferente por cada pessoa.
- Valores funcionam como regras de comportamento, ou seja, sua forma de se comportar diante do que é certo ou errado. Está relacionado a explicar e justificar o comportamento dos integrantes da empresa, de acordo com os objetivos e os meios utilizados para atingi-los.
- Pressupostos básicos são as crenças, valores e sentimentos compartilhados pelos membros da organização, ou seja, determina como os integrantes do grupo percebem, pensam e sentem em relação aos problemas encontrados.

A cultura organizacional é percebida e observada por meio dos seus efeitos e consequências. Para entender a cultura de uma organização é necessário conhecer todos esses níveis, pois adaptar-se a elas é fundamental para integrar-se na empresa.

“A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo”. (LUZ, 2012, p. 14)

2.5 Relações entre Clima e Cultura Organizacionais

O clima de uma empresa está ligado à cultura da mesma, pois é a partir dos costumes e valores que a organização rege aos funcionários, eles começam a introduzir a forma como vão trabalhar e se portar na empresa.

Segundo Luz (2012, p. 20)

O clima é afetado por fatores externos, entre eles estão às condições de saúde, habitação, lazer, família dos colaboradores, e a cultura organizacional, que é uma das principais causas. Pode-se afirmar que o clima organizacional é uma consequência da cultura.

Uma cultura bem definida e um bom clima que seja reflexo desta cultura, os colaboradores têm consciência dos comportamentos esperados pela organização, assim é possível relacionar diretamente Clima e Cultura Organizacional com o desempenho das

organizações, pois a cultura é o principal fator de influência sobre o clima da organização, interpretando cultura como a causa e clima como consequência.

Clima se remete ao grau de satisfação, ao desempenho e a motivação dos funcionários, ou seja, a qualidade do ambiente interno da organização resultante dos aspectos que podem influenciá-los positiva ou negativamente. É um fenômeno temporal, que se refere ao estado de ânimo dos colaboradores num determinado momento. Como diz Campello e Oliveira (2008) o clima é algo intangível, mas ao contrário é facilmente percebido através do comportamento dos membros da organização. Já a cultura é permanente, ocorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Chiavenato (1987, p. 53) aborda o clima de uma forma mais ampla,

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Segundo o autor o clima não pode ser visto individualmente na organização e sim de maneira geral, visando todos os aspectos organizacionais.

Conforme afirma Lacombe (2005, p.232):

Mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

A cultura da empresa influencia o modo de agir das pessoas e isso afeta o clima da organização. Sendo assim o clima é o reflexo dos efeitos que a cultura da empresa causa em seus colaboradores. O entendimento da relação entre cultura e clima, se faz necessário para que essas ferramentas sejam de grande auxílio para o progresso da empresa.

2.6 Motivação

Em razão das inúmeras concorrências e a grande rotatividade de pessoal, hoje as organizações procuram obter maior rendimento dos seus profissionais. A fim de conseguir isso é necessário investir no desenvolvimento dos colaboradores motivando-os a executar suas tarefas com vontade. Motivar significa estimular e incentivar o indivíduo para a busca de uma necessidade, um motivo específico.

De acordo com (BERGAMINI, 1997, p. 54),

A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos: uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais e a realizarem os objetivos da organização.

De acordo com a teoria motivacional de Maslow, a motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades humanas. O ser humano, como está sempre buscando satisfação, quando apresenta alguma satisfação em dado nível, logo se desloca para o próximo e assim sucessivamente. Assim, na sua teoria (FIGURA 2) ele apresenta uma pirâmide hierárquica onde mostra que o ser humano busca primeiro suprir as necessidades básicas, passando após para as necessidades mais complexas. Essa hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow visa o entendimento do comportamento humano diante de determinada ação.

Segundo Maslow, o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais (lower-order needs), as quais são essenciais e se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. São as necessidades de abrigo, de comida e de dinheiro, por exemplo. Após satisfazê-las, o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas (higher-order needs). Essas últimas são, assim, hierarquicamente superiores às necessidades fundamentais básicas. Somente após satisfazer as necessidades básicas descritas, o indivíduo deslocará energia para a satisfação das mais complexas. (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p.65)



Figura 4. Pirâmide de Maslow
Fonte: Chiavenato, 2010, p. 331

A motivação pode ser analisada em duas definições: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca significa agir levado a um impulso interno, por uma necessidade interior. Quer dizer que existe uma vontade própria para realizar o objetivo pretendido, está relacionado com a realização pessoal. Já a motivação extrínseca é uma iniciativa da própria pessoa para realizar uma determinada tarefa que, entretanto, é estimulado por um fator de recompensa ou punição, ou seja, para estar motivado depende de fatores externos, que quando retirado a pessoa deixa de se mobilizar.

Para Herzberg, o comportamento humano no trabalho seria orientado por dois grupos de fatores: os higiênicos (ou extrínsecos), como salário, estilo de chefia e diretrizes organizacionais, e os motivacionais (ou intrínsecos), associados ao reconhecimento profissional e à auto-realização. (NOGUEIRA 2007, p. 137).

Em geral, motivação para Bergamini (NOGUEIRA, 2007) é se mover em busca de algo, é estar a caminho de realizar alguma coisa. Para Maximiliano (NOGUEIRA, 2007) é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, o qual afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa. Ele ainda apresenta três características da motivação: a direção que é o objetivo do comportamento que motiva; a intensidade que mostra a força dos motivos; e a permanência, o tempo que dura essa motivação.

Do ponto de vista sociopolítico, os estudos motivacionais foram uma resposta às resistências e aos conflitos gerados no ambiente de trabalho pelo paradigma técnico-administrativo. A insatisfação se traduzia em acúmulo de faltas, abandono do emprego, altos índices de rotatividade de mão-de-obra e luta por aumento salarial e melhores condições de trabalho. (NOGUEIRA 2007, p. 143).

Sendo assim, analisar e entender todos os fatores ligados à motivação será de suma importância para as organizações, pois facilitará o que será necessário fazer para que seus colaboradores se tornem satisfeitos com o trabalho que realiza, aumentando assim a produtividade e minimizando impactos desfavoráveis a organização.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de estudar e conhecer melhor a rotatividade de pessoal a partir da cultura e clima organizacional utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, dado que foi preparado um questionário para funcionários de diversas empresas.

Ao entregar os questionários, foi comunicado que se tratava de uma pesquisa para um trabalho de conclusão de curso, e que podiam responder as questões com tranquilidade de acordo com seus pensamentos, pois não haveria nenhum tipo de identificação pessoal.

3.1 Tipos de Pesquisa

Para a realização desta monografia foi feita a demanda de conhecimentos bibliográficos em livros, artigos, revistas e meios eletrônicos para poder ter entendimento do assunto de rotatividade de pessoal a partir da cultura e clima organizacional. Com isso, foi elaborada uma pesquisa de campo através de questionários.

Quanto aos meios esta pesquisa é classificada como exploratória, de abordagem quantitativa, pois houve um questionário com perguntas que foram transformados em dados percentuais para análise e compreensão dos fatos.

Segundo Gil (2007, p. 41) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

De acordo com Gil (2007, p.44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

Esta pesquisa abordou levantamento bibliográfico em livros, artigos e meios eletrônicos.

Cervo e Bervian (1983, p. 55) definem a pesquisa bibliográfica como a que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.”.

Os dados foram apurados por meio de aplicação de questionários, que de acordo com Gil (1991), pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o

conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

3.3 Amostra

A pesquisa teve como amostra 44 profissionais atuantes no mercado de trabalho de empresas e profissões distintas.

Após obter dados pela pesquisa bibliográfica foram elaboradas as perguntas do questionário e a aplicação do mesmo realizou-se no período de agosto e setembro de 2014.

O estudo teve uma amostragem não probabilística sendo por acessibilidade ou conveniência, onde os profissionais pesquisados foram aqueles acessíveis na realização da pesquisa.

3.4 Etapas da Pesquisa

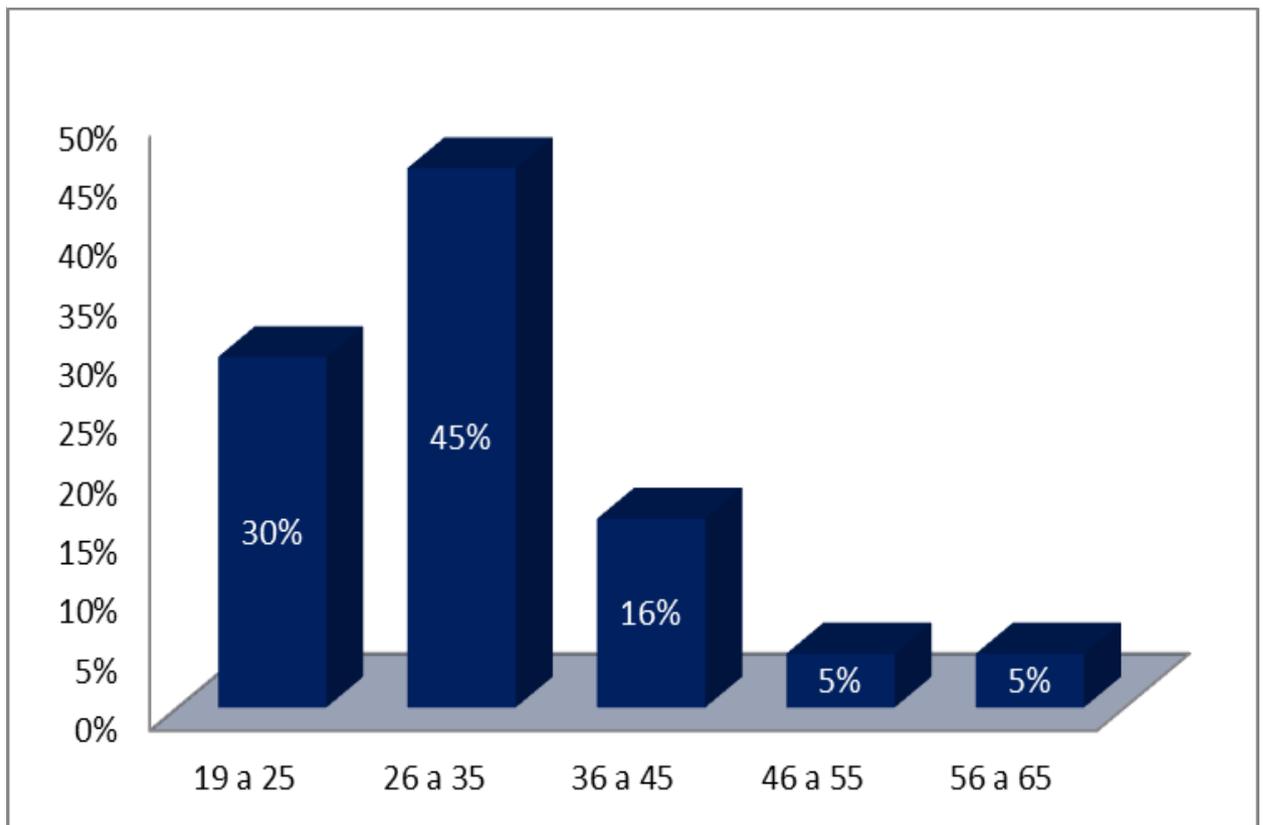
A pesquisa se desenvolveu a partir de duas etapas:

- Projeto de Pesquisa: Onde foi delimitado o problema de pesquisa, a definição dos objetivos, a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos.
- Pesquisa: Nesta etapa foi realizada a aplicação de um questionário para coleta de dados, foi feita a tabulação e análise de resultados e por fim a conclusão.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

a) Faixa etária da idade dos respondentes

Gráfico 1 Idade



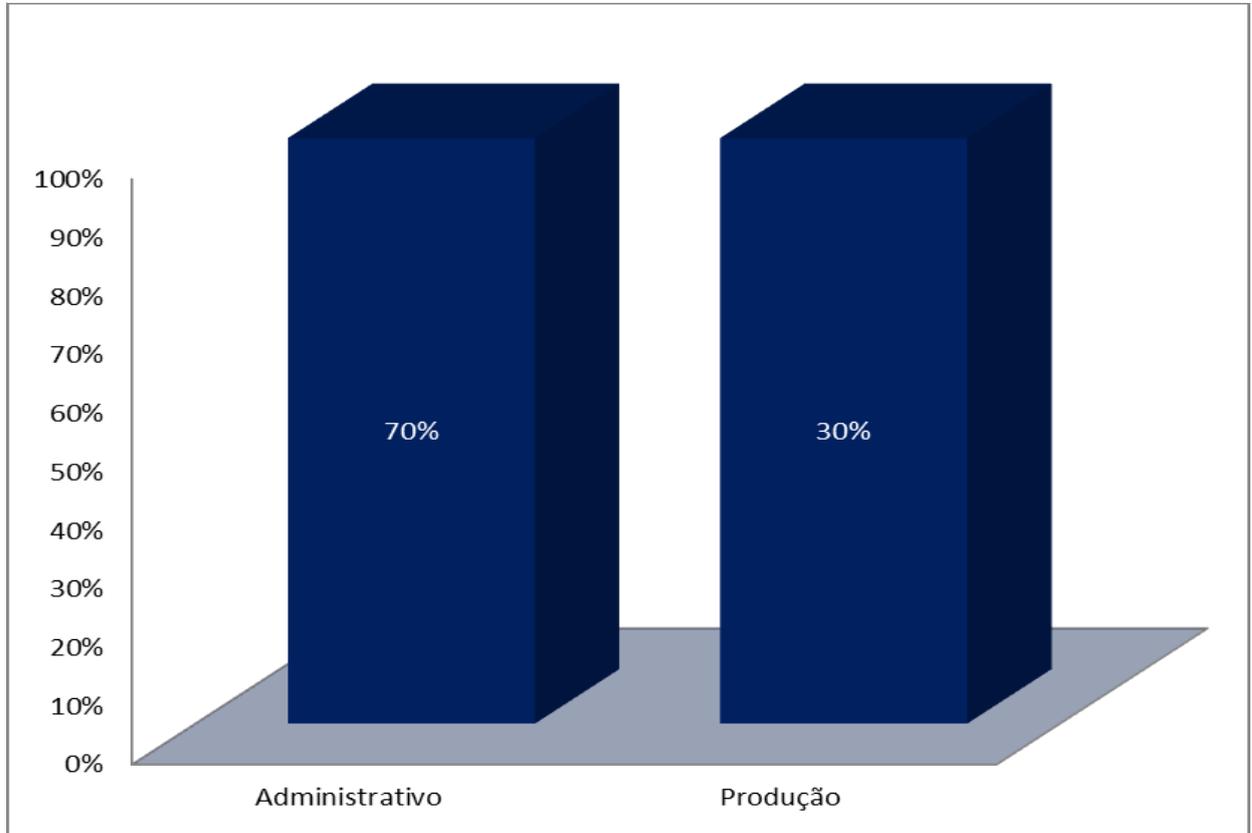
Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 01 mostra que 45% dos respondentes possuem de 26 a 35 anos de idade, 30% possuem de 19 a 25 anos de idade, 16 % de 36 a 45 anos de idade, 5 % de 46 a 55 anos de idade e 5 % de 56 a 65 anos de idade.

Verifica-se que a maior parte dos funcionários das empresas entrevistadas é um público jovem, que não deixa de ser um ponto positivo, devido à criatividade e produtividade da nova geração e a oportunidade que as empresas estão dando a novos talentos. Entretanto, a empregabilidade após os 40 anos está ficando cada vez menor.

b) Cargo dos respondentes

Gráfico 2 Cargos

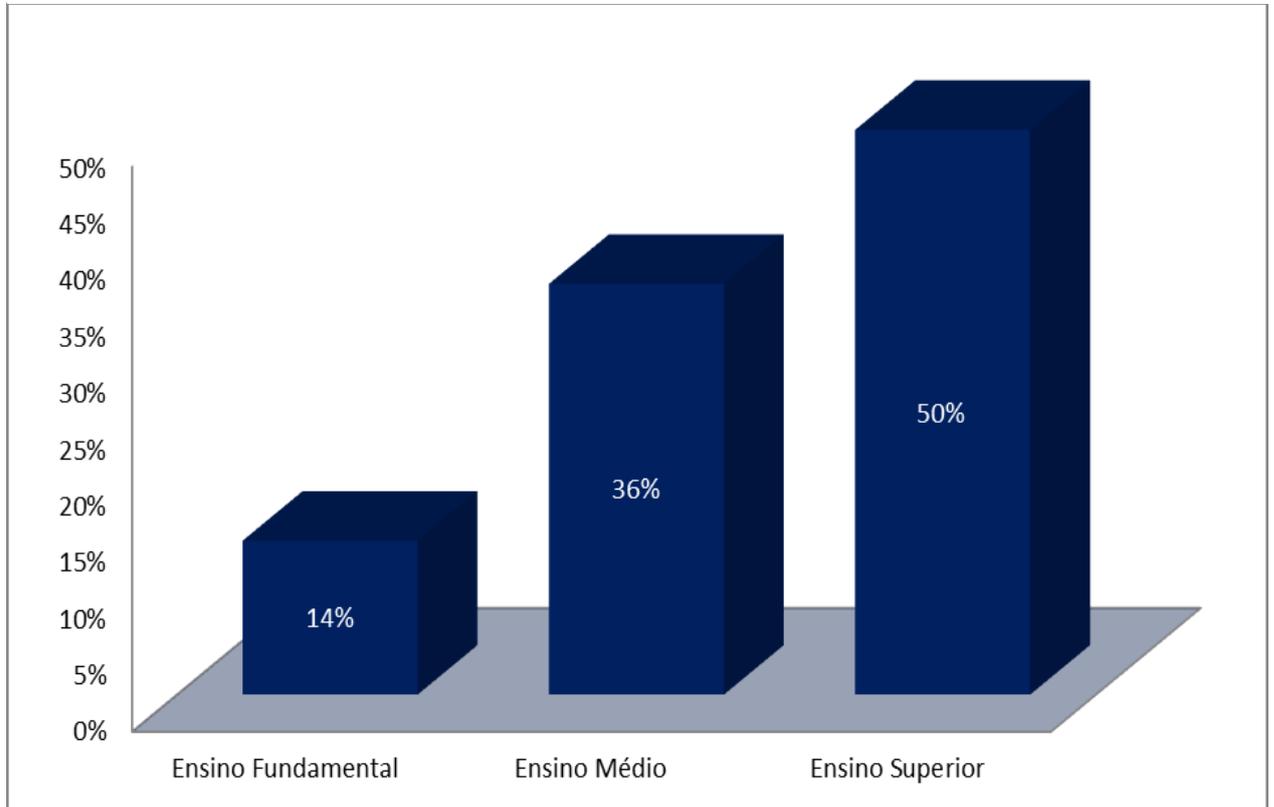


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 02 mostra que 70% dos respondentes trabalham na área administrativa e 30% trabalham na área de produção. Isso nos dá uma visão do tipo de atividade que é desenvolvida na empresa. Além de ressaltar como a área administrativa tem crescido com a era da informação.

c) Grau de Escolaridade

Gráfico 3 Grau de Escolaridade

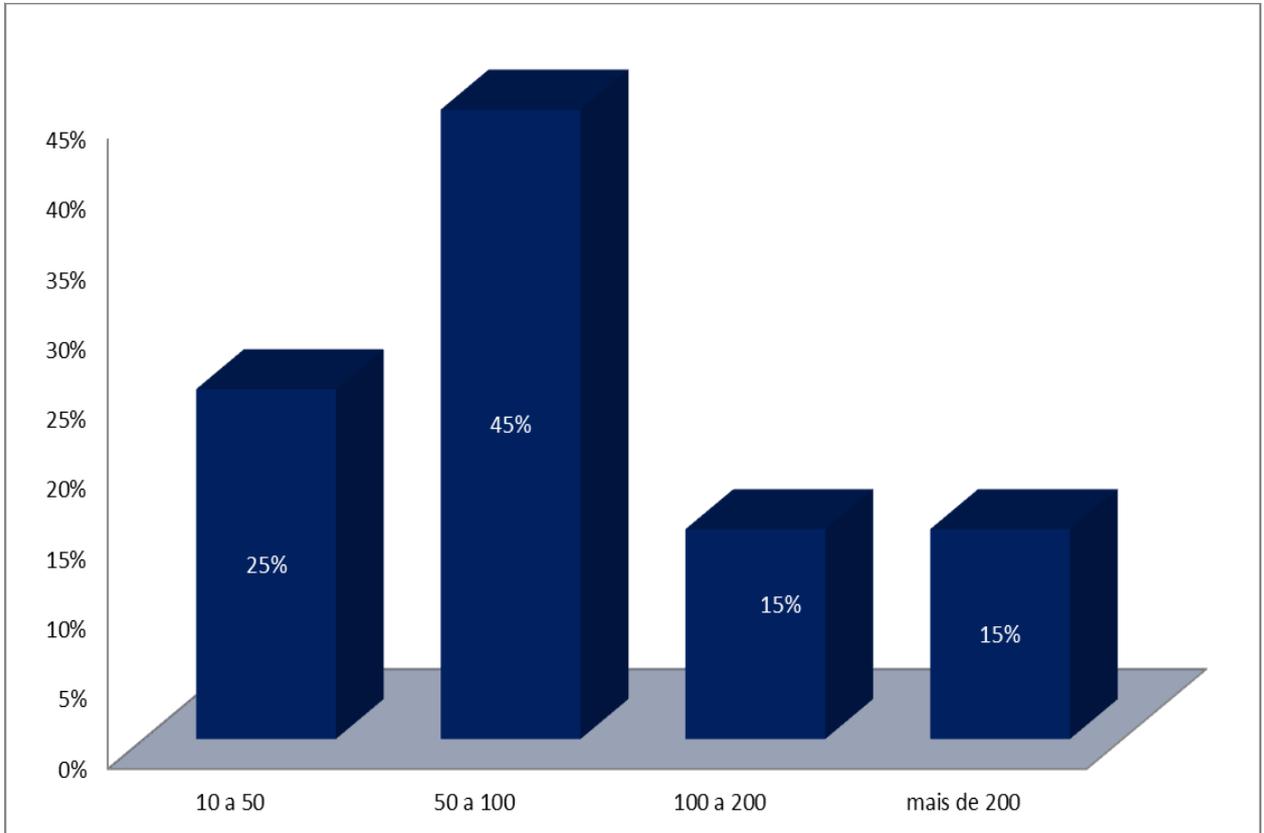


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 03 mostra que 50% dos respondentes possuem ensino superior, 36% possuem ensino médio e 14% possuem ensino fundamental. Com isso podemos observar que as pessoas estão cada vez mais buscando se aperfeiçoar nos estudos e conquistando uma carreira acadêmica.

d) Quantidade de Funcionários que trabalham na Empresa

Gráfico 4 Quantidade de Funcionários

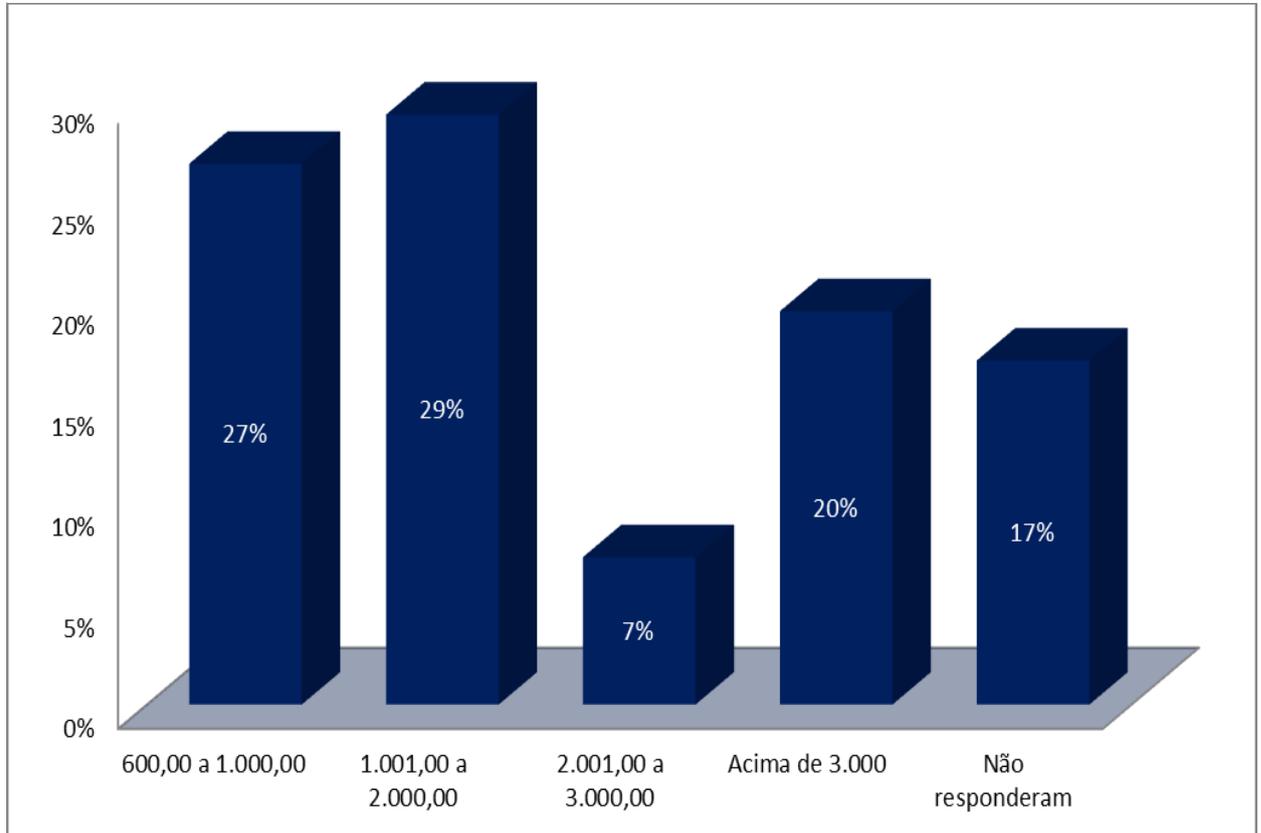


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 04 mostra que 45% dos respondentes trabalham em uma empresa que contém de 50 a 100 funcionários, 25% trabalham em uma empresa que contém de 10 a 50 funcionários, 15% trabalham em uma empresa que contém de 100 a 200 funcionários e 15% trabalham em uma empresa com mais de 200 funcionários. A maioria das empresas pesquisadas é de pequeno porte, com a média de 10 a 100 funcionários, com isso observa-se que as empresas de pequeno porte estão se destacando no mercado e oferecendo oportunidades de trabalho e de crescimento profissional.

e) Faixa Salarial

Gráfico 5 Faixa Salarial

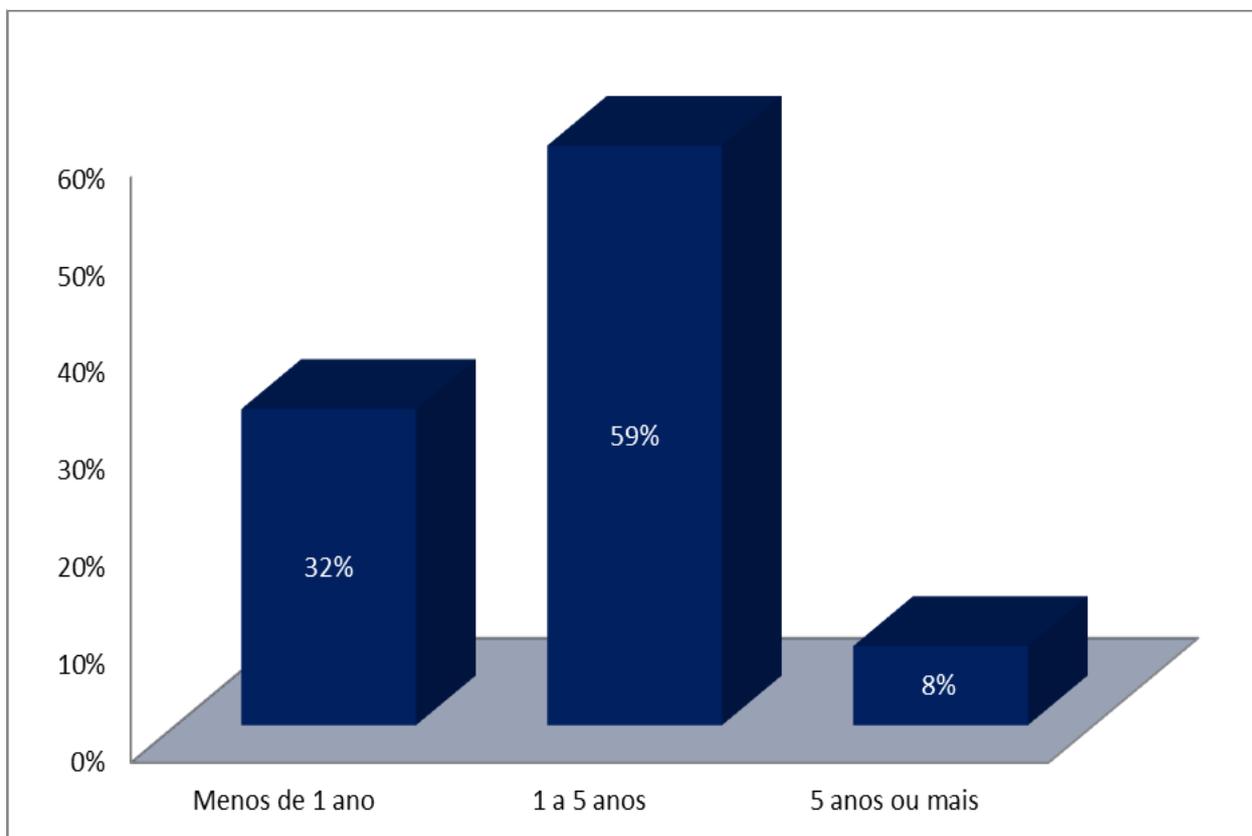


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 05 mostra que 29% dos respondentes recebem de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 27% recebem de R\$ 600,00 a R\$ 1.000,00, 20% recebem acima de R\$ 3.000,00, 17% optaram por não responder e 7% recebem de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00. Pode-se observar que a maioria dos respondentes tem um salário abaixo de R\$ 2.000,00 e alguns desses têm uma renda menor que um salário mínimo, sendo um dos motivos de insatisfação dos funcionários.

f) Tempo de serviço na empresa dos respondentes

Gráfico 6 Tempo de serviço na empresa

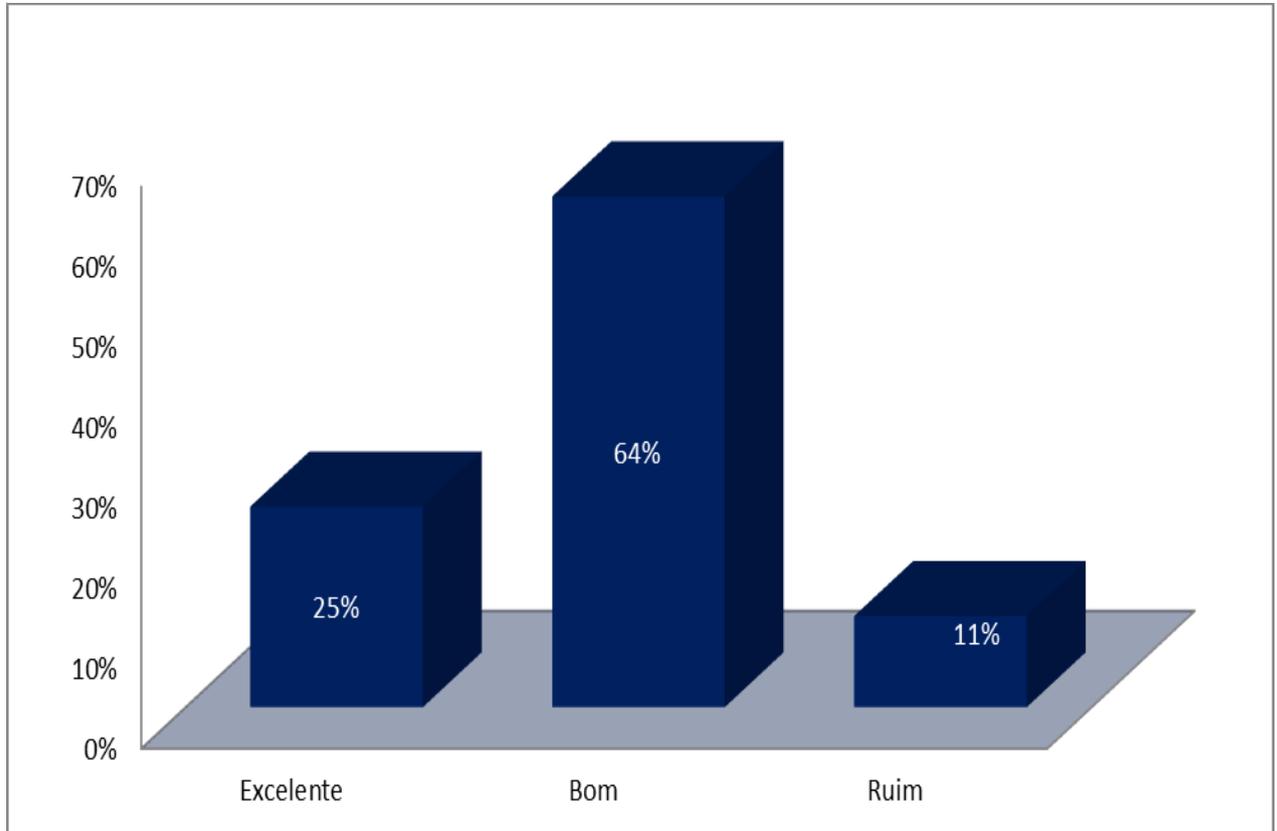


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 06 mostra que a maioria dos respondentes 59% trabalham de 1 a 5 anos na empresa, 32% trabalham menos de 1 ano na empresa e 8% já trabalham mais de 5 anos na empresa. Observa-se que a rotatividade existe nas empresas, e que a estabilidade está com um número menor.

g) Relacionamento entre as pessoas da equipe

Gráfico 7 Relacionamento entre as pessoas da equipe

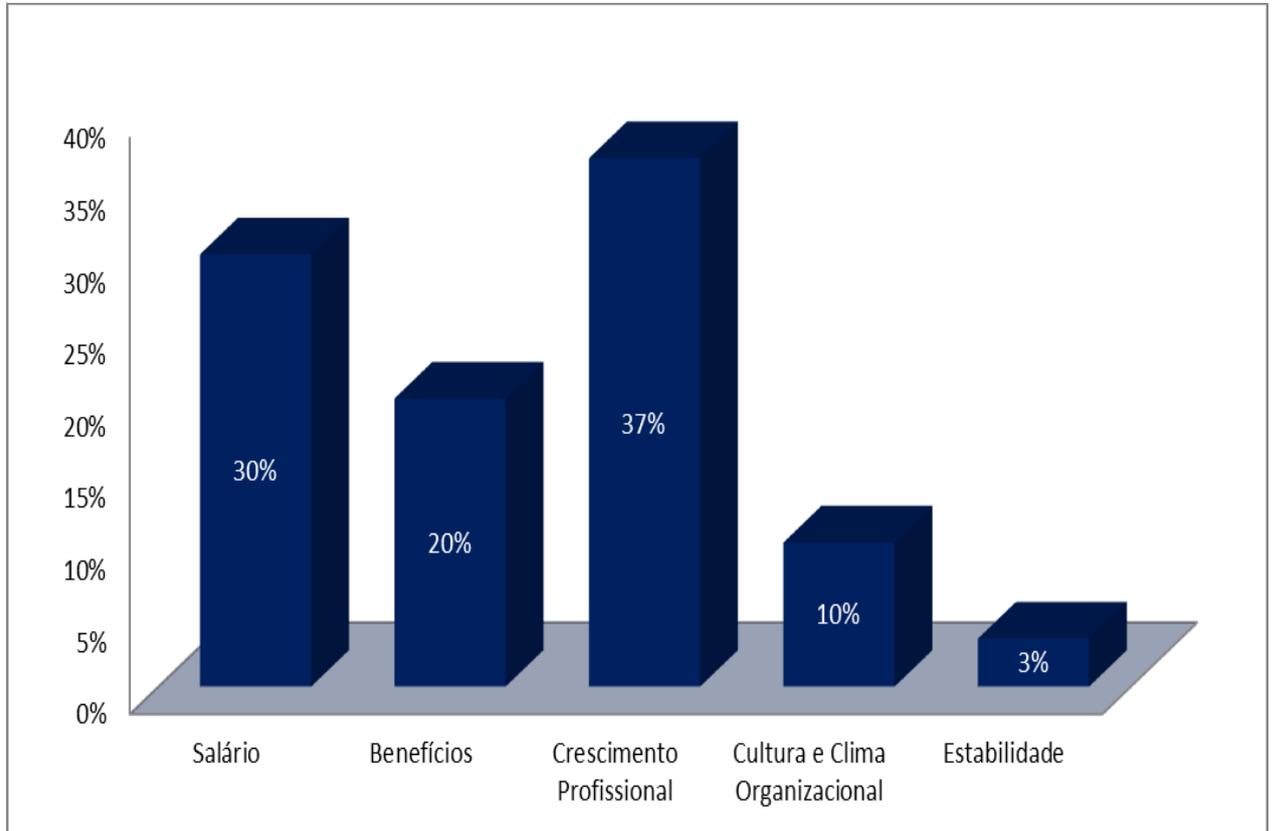


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 07 mostra que 64% dos respondentes consideram o relacionamento entre os colegas de trabalho bom, 25% excelente e 11% ruim. Podemos observar que nas empresas dos respondentes o relacionamento entre os colegas de equipe está ajudando o clima da empresa, mas é importante ter um processo de melhoria contínua o que facilita no andamento das atividades executadas.

h) Fatores que motivam a trocar de emprego

Gráfico 8 Fatores que motivam a trocar de emprego

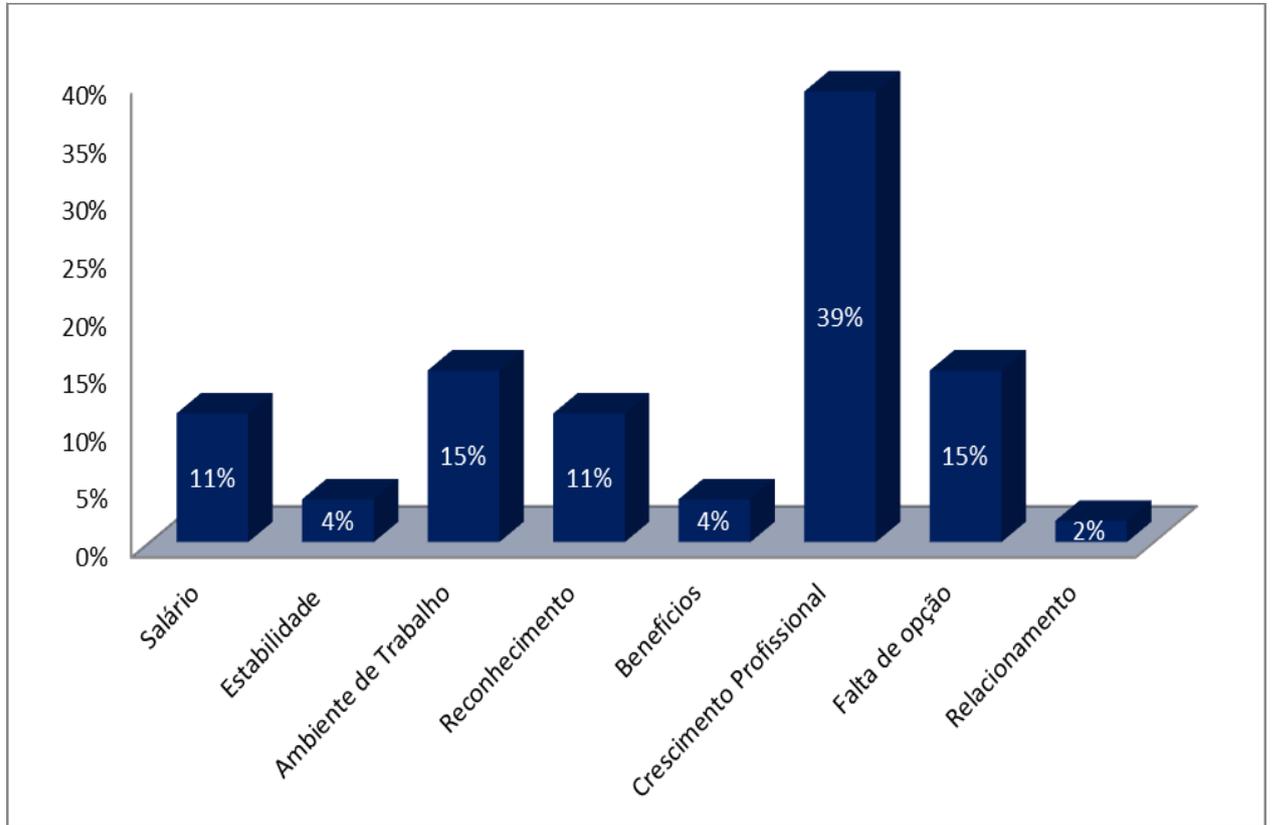


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 08 mostra que 37% dos respondentes consideram os fatores para trocar de emprego o crescimento profissional, 30% pelo salário oferecido, 20% pelos benefícios, 10% pela cultura e clima organizacional da empresa e 3% por estabilidade. Observa-se que metade dos entrevistados tem o salário e os benefícios como um fator que os motivam a trocar de emprego, e que a outra metade se preocupa com a oportunidade de crescimento profissional, cultura e clima organizacional e estabilidade, um conjunto que ajuda a empresa a crescer e os funcionários terem um bom ambiente de trabalho e se sentirem seguros e satisfeitos em seus empregos.

i) Principal razão pela qual trabalha na empresa

Gráfico 9 Principal razão pela qual trabalha na empresa

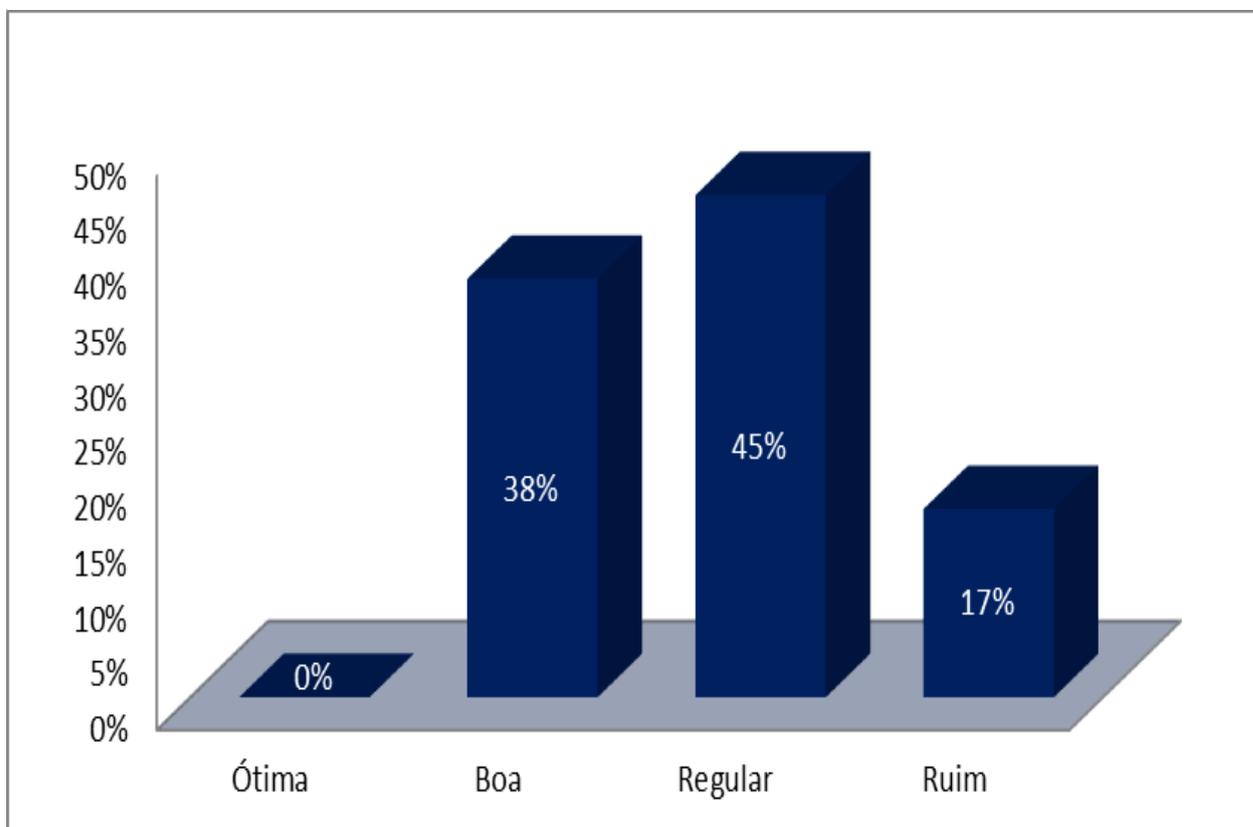


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 09 mostra que 39% dos respondentes trabalham na empresa para conquistar um crescimento profissional, 15% pela falta de opção de um emprego melhor, 15% por gostarem do ambiente de trabalho, 11% por obterem reconhecimento, 11% pelo salário, 4% por estabilidade, 4% pelos benefícios e 2% por ter bom relacionamento com a equipe de trabalho. Pode-se observar que esta bem dividida a razão pela qual os entrevistados trabalham na empresa, no entanto o crescimento profissional foi um dos fatores que mais chamou a atenção.

j) Classificação da imagem da empresa

Gráfico 10 Classificação da imagem da empresa

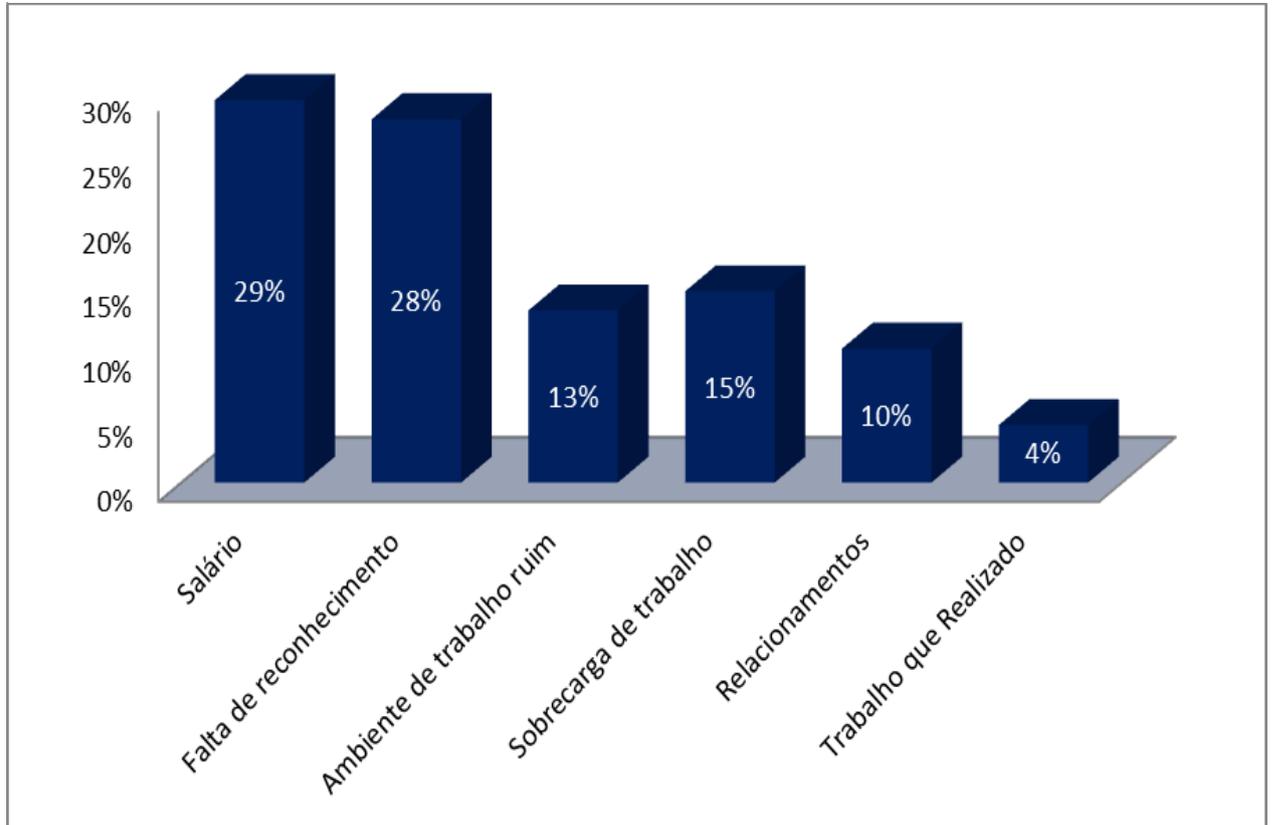


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 10 mostra que 45% dos respondentes classificam a empresa com uma imagem regular, 38% classificam como boa e 17% classificam como ruim. Nenhum dos respondentes classificou como ótima a imagem da empresa. Nota-se que as empresas necessitam trabalhar mais para passar uma imagem melhor sua empresa diante de seus clientes internos, pois serão eles que transmitirão essa imagem ao cliente externo.

k) Principal fator que gera insatisfação no trabalho

Gráfico 11 Principal fator que gera insatisfação no trabalho

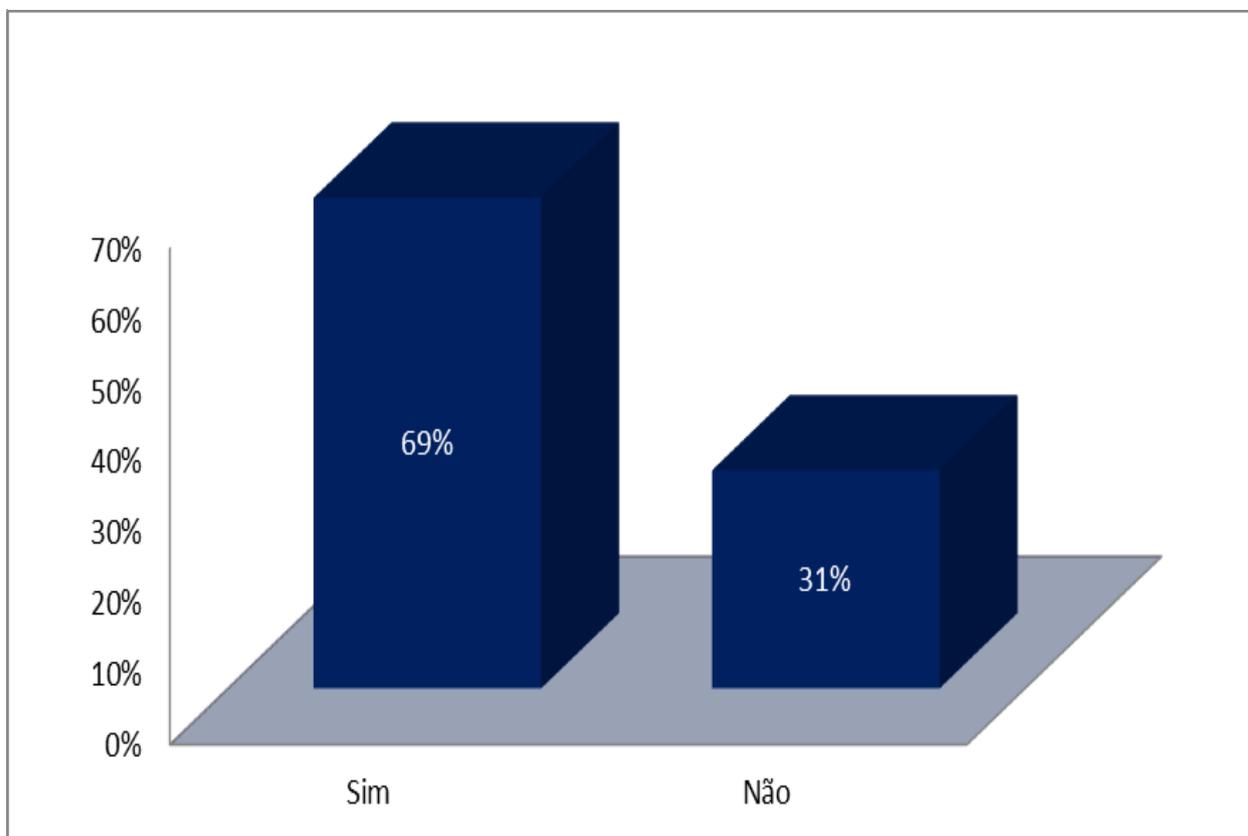


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 11 mostra que 29% dos respondentes consideram que o salário é um dos fatores que gera insatisfação no trabalho, 28% consideram a falta de reconhecimento, 15% consideram a sobrecarga de trabalho, 13% consideram um ambiente de trabalho ruim, 10% consideram o relacionamento e 4% o trabalho realizado. Podemos verificar que por uma diferença de 1% o salário é o maior fator que desmotiva o colaborador dentro da organização, seguindo pela falta de reconhecimento.

1) A empresa é considerada um bom lugar para trabalhar

Gráfico 12 A empresa é considerada um bom lugar para se trabalhar

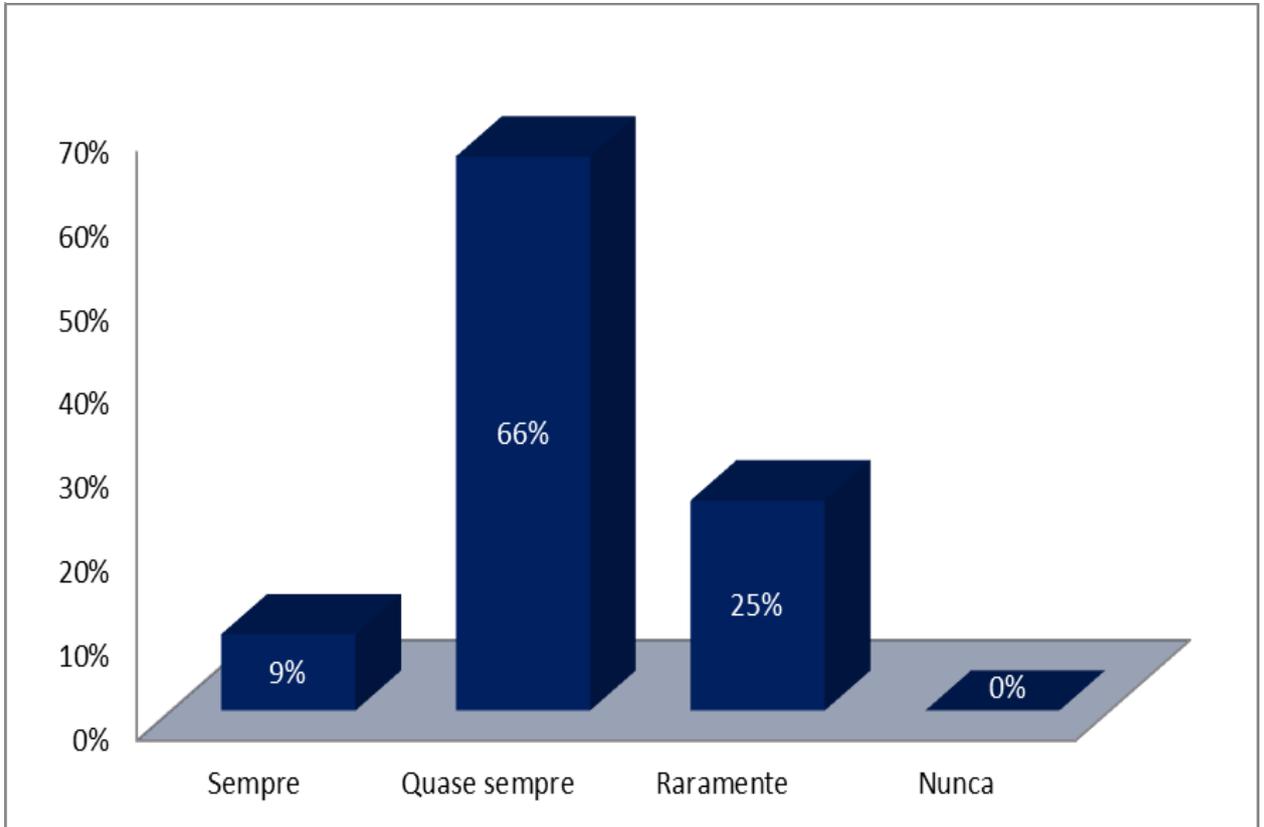


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 12 mostra que 69% dos respondentes consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar e 31% não consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar. A maioria dos respondentes consideraram a empresa um bom lugar para se trabalhar, contudo é preciso sempre estar atento ao que pode ser melhorado para que esse numero seja cada vez melhor.

m) É bom o clima de trabalho da empresa

Gráfico 13 É bom o clima de trabalho da empresa

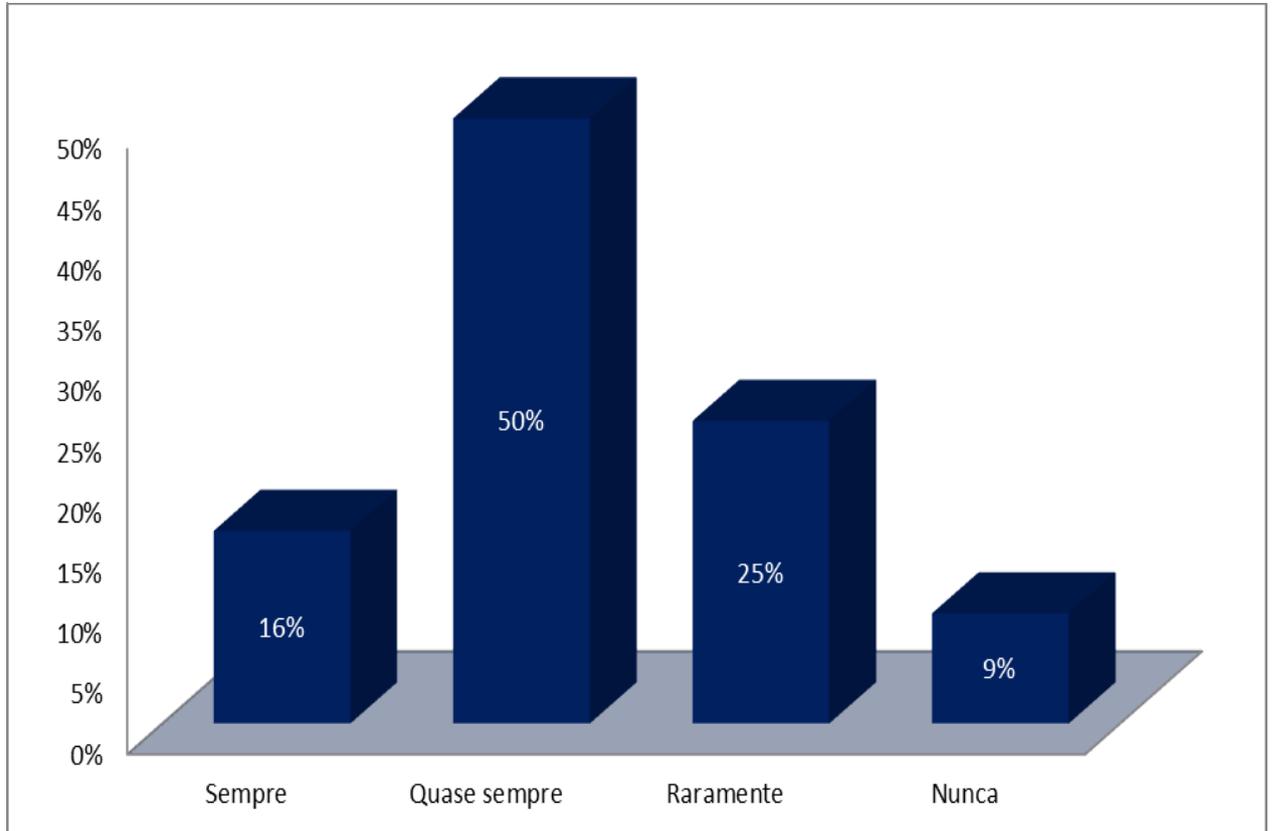


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 13 mostra que 66% dos respondentes consideram que o clima de trabalho da empresa é quase sempre bom, 25% consideram que é raramente bom e 9% consideram que o clima é sempre bom. Esse resultado considera-se positivo para as empresas, pois mostra que o relacionamento entre as pessoas está agradável, tornando o clima da empresa quase sempre bom, mas em algumas empresas esse fator ainda tende ser melhorado para que as empresas tenham a imagem e o ambiente cada vez melhor diante de seus colaboradores.

n) Seu desempenho garante sua permanência na empresa

Gráfico 14 O desempenho garante sua permanência na empresa

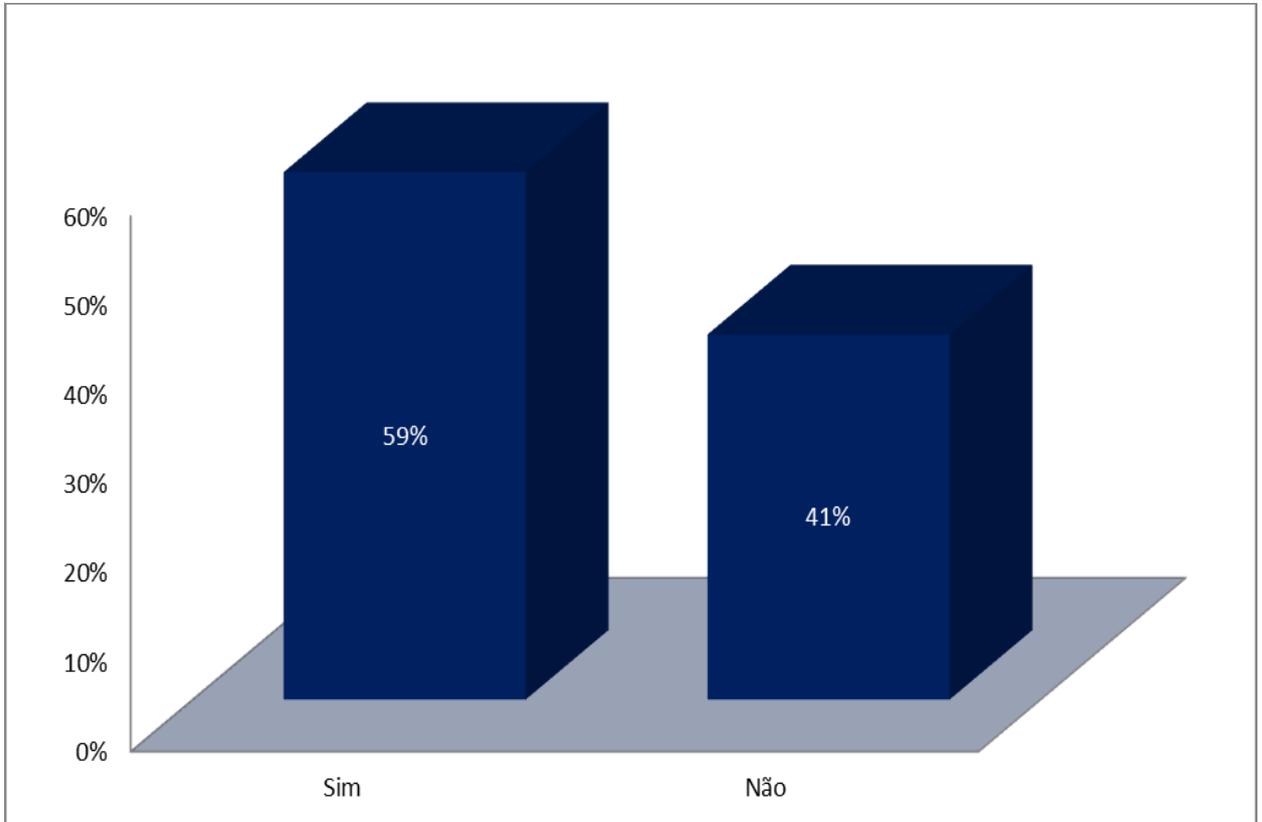


Fonte; Dados da pesquisa

O Gráfico 14 mostra que 50% dos respondentes consideram que quase sempre o desempenho garante a permanência na empresa, 25% consideram que raramente, 16% consideram que sempre e 9% consideram que nunca. Pode-se observar que o desempenho dos funcionários está relativamente bom, pois isso está garantido à permanência do mesmo nas empresas, mas deve-se levar em conta que um funcionário motivado em um ambiente de trabalho agradável, tem um desempenho cada vez melhor, o que pode colaborar com o crescimento da empresa.

o) Seu emprego passa segurança

Gráfico 15 Segurança no emprego

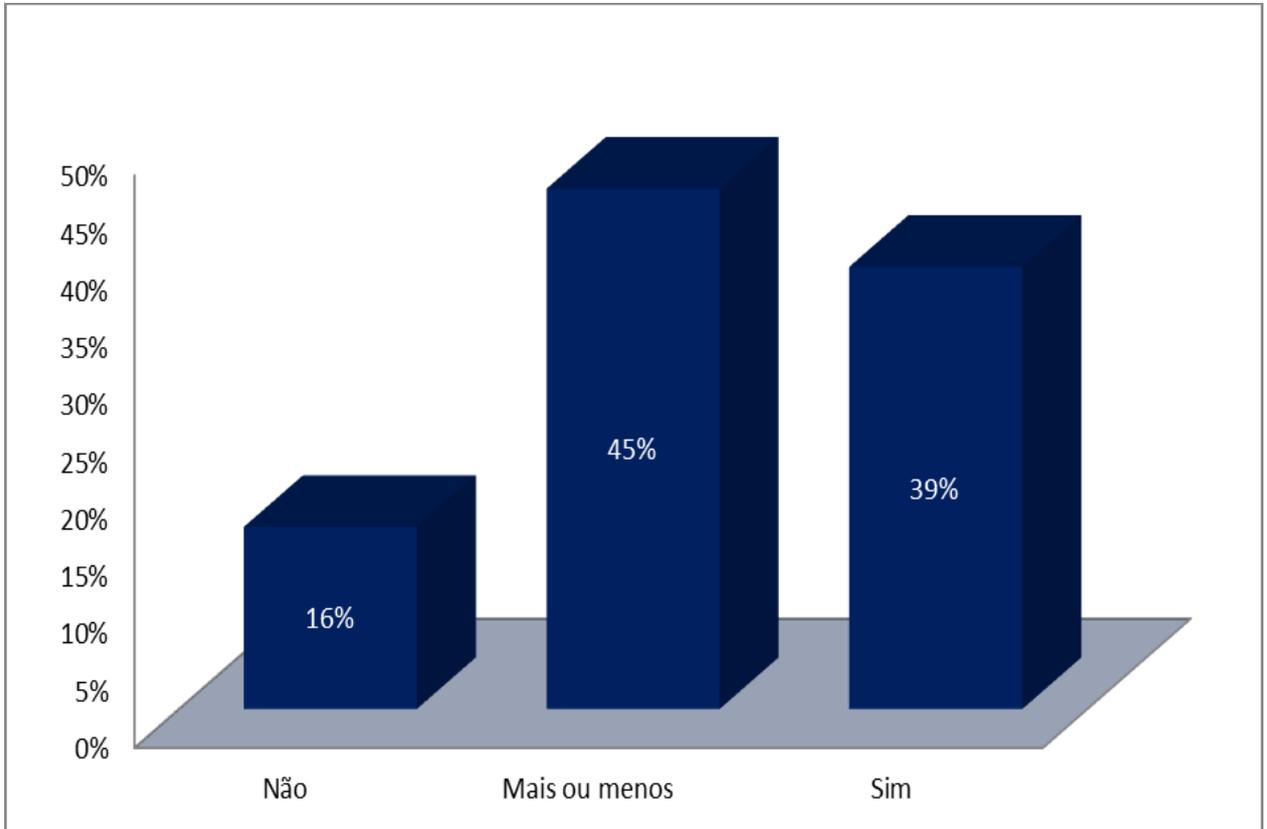


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 15 mostra que 59% dos respondentes se sentem seguros no emprego e 41% não se sentem seguros no emprego. O número de funcionários que ainda não tem certa segurança está relativamente alto, é importante que as empresas deem o feedback para seus funcionários em relação de como está sendo realizada suas atividades e o que pode ser agregado para melhorar, assim os funcionários se sentem mais seguros e podem desempenhar suas atividades cada vez melhor.

p) Indica amigos e parentes para trabalhar na empresa

Gráfico 16 Indicação de amigos e parentes para trabalhar na empresa

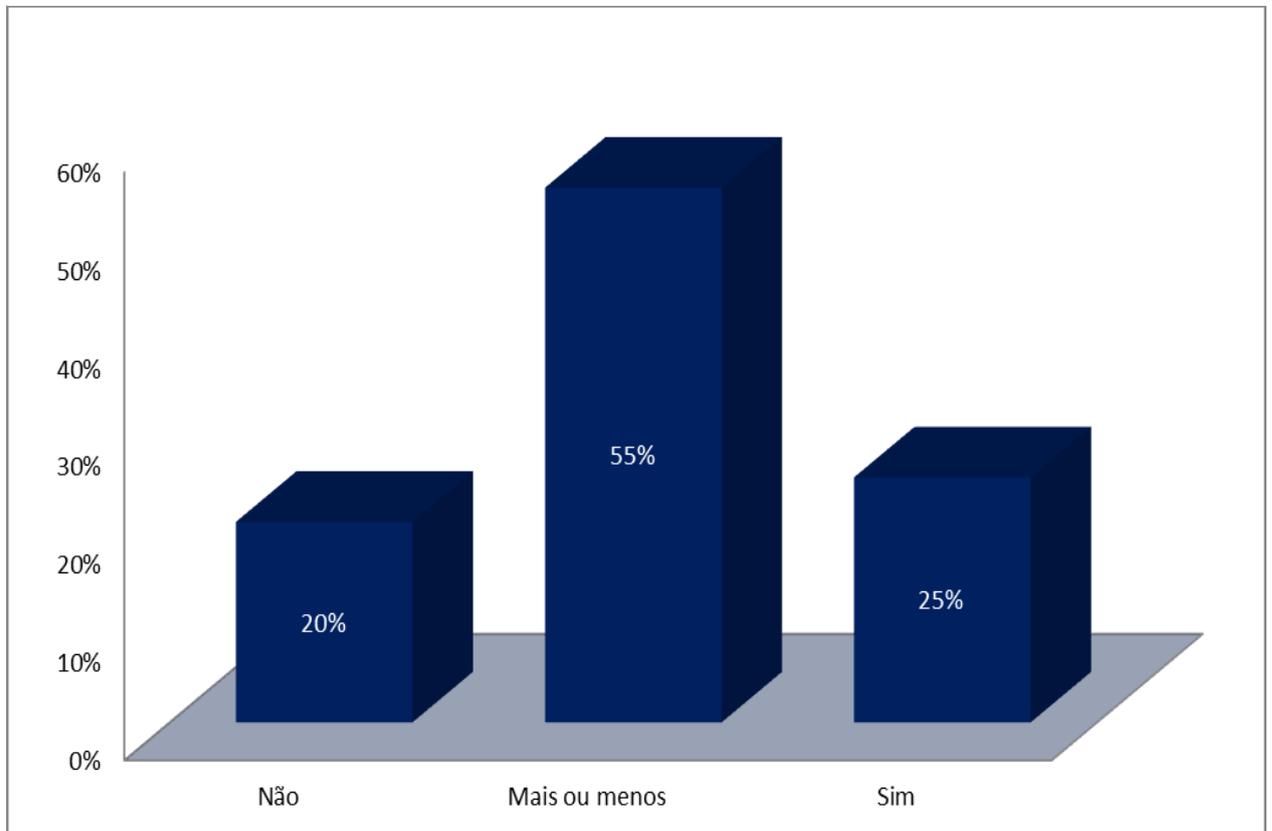


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 16 mostra que 45% dos respondentes às vezes indicam amigos e parentes para trabalharem na empresa, 39% indicam sempre e 16% não indicam. Esse é um aspecto importante, pois quando os funcionários gostam do ambiente onde trabalham e se sentem bem, certamente eles indicam para seus amigos e familiares trabalhar na empresa. Esse gráfico mostra que a maior parte das pessoas tem dúvida na hora de fazer essa indicação e algumas vezes não indicam, podendo ser um alerta para empresa rever os conceitos que causam esse resultado.

q) A cultura organizacional adotada na empresa favorável

Gráfico 17 A cultura organizacional é favorável



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 17 mostra que 55% dos respondentes consideram a cultura da empresa mais ou menos favorável, 25% consideram a cultura favorável e 16% não consideram a cultura da empresa favorável. A cultura organizacional é um dos fatores importantes para atrair e reter talentos na empresa, esse gráfico apresenta um número pequeno de pessoas que estão satisfeitos com a cultura da empresa na qual trabalham, isso também é um alerta para as empresas averiguarem o que está atrapalhando e não correrem o risco de perder talentos que podem agregar muito no desenvolvimento da organização.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste trabalho, observou-se que a cultura e o clima organizacional são aspectos que podem afetar o índice de rotatividade de pessoal. Dessa forma, investir em estratégias de gestão que favoreçam o clima e a cultura pode ser um dos meios para reter ou aprimorar os talentos que já existem dentro da organização, bem como atrair novos colaboradores para contribuir com o desenvolvimento e o sucesso da mesma.

A partir da pesquisa de campo realizada, pudemos constatar que, para determinadas pessoas, outros fatores podem influenciar na rotatividade, tais como: o salário, falta de reconhecimento, crescimento profissional, benefícios e, até mesmo, a estabilidade de emprego.

De acordo com os critérios avaliados, observou-se que 37% dos entrevistados buscam crescimento profissional e 28% estão insatisfeitos com a falta de reconhecimento. Isso se deve ao fato de que boa parte das pessoas se preocupam com o bem estar no ambiente de trabalho, buscando nas empresas a valorização e motivação para exercer suas atividades com eficiência e eficácia, o que faz aumentar a produtividade e satisfazer os interesses dos colaboradores. Estes dados reforçam a ideia principal desta pesquisa sobre a influência do clima no processo de rotatividade.

A empresa que pretende continuar ativa no mercado e ser reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos deve observar e considerar qual a visão e as atitudes que seus colaboradores têm diante de suas políticas de gestão. É muito importante saber o que o funcionário pensa, ou seja, seus objetivos e metas, e através desse conhecimento, fazer com que ele se sinta valorizado em seu trabalho, considerando-o indispensável para alcançar os resultados e objetivos esperados.

Em decorrência desse novo cenário, influenciado pela globalização, avanços tecnológicos, valorização do capital intelectual, em que a sociedade está vivendo, torna-se fundamental que as organizações facilitem a interação e convivência, com o intuito de fornecer melhor desempenho e harmonização entre as partes.

Em geral, a pesquisa teve resultados satisfatórios, pois apontou que os colaboradores se preocupam também com a cultura e o clima do ambiente de trabalho, e, que de certa forma, isso afeta o andamento de suas atividades. As pessoas estão atentas à imagem que a empresa passa e o que isso pode provocar no seu crescimento profissional. De acordo com os dados coletados, as imagens das empresas não estão muito adequadas, pois 45% dos entrevistados

classificaram como regular e 17% com uma imagem ruim. Além disso, 45% têm dúvidas se indicariam familiares e amigos para trabalharem na mesma.

Ainda assim, outros aspectos que chamam atenção na pesquisa são sobre os fatores que motivam a troca de emprego, sendo 37% referentes ao crescimento profissional, 30% remuneração, seguidos por 20% benefícios, e apenas 10% em razão de clima organizacional. Observamos que a cultura e o clima influenciam a rotatividade de pessoal, mas que outros fatores como o salário, a motivação, o reconhecimento e o crescimento profissional também agregam nesse contexto de melhoria do ambiente organizacional. Porém, podemos observar que apesar desse descontentamento, 59% dos colaboradores se sentem seguros no trabalho e 64% declaram que os relacionamentos na organização se encontram aprazíveis.

Sendo assim, podemos concluir que o caminho para o sucesso de uma organização começa na maneira em que a empresa é administrada, considerando suas políticas de Recursos Humanos, e que o clima é a reflexão de todos os aspectos motivacionais e culturais da organização, podendo trazer para as empresas novos talentos e manter os que já possuem. As organizações precisam estar atentas ao capital humano, que contribuem para o progresso dos negócios, controlando a rotatividade, e levando em conta os valores da empresa, o que ela acredita e quer manter, sendo uma condição no processo de um clima saudável, cujos efeitos podem ser medidos por outros aspectos que também causam a rotatividade.

REFÊRENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPELLO, M.L.C. E OLIVEIRA, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**. Bauru, 2008. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 20/10/2014

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda. 1987.

_____, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto, **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 53 p, 2004. 634 p.

_____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Planejamento recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa/ 7º Edição-2009** Idalberto Chiavenato.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Como está o clima?** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. 1998.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175p.

GIL. A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo, Atlas, 1991

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 160 p.

MELHOR **Gestão de pessoas**, Revista nº294 maio/2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Thomson, 2006.

NOGUEIRA, Analdo J. F. M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI** / Arnaldo Mazzei Nogueira – São Paulo: Ática, 2007. 376 p. – (Ática Universidade)

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. São Paulo: LTR,2001.

SOUSA, E.L.P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 1982.
Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 15/10/2014

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, P. Stephen; Timothy A. Judge; Sobral F. **Comportamento Organizacional**/ [tradução Rita de Cássia Gomes] 14.ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall,2010

TEIXEIRA, J. E. **Clima Organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In: BOOG, G. e BOOG, M. (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

APÊNDICE- QUSTIONÁRIO

- 1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
 - Menos de 01 ano
 - 1 a 5 anos
 - 5 anos ou mais

- 2- Como é o relacionamento entre as pessoas de sua equipe?
 - Excelente
 - Bom
 - Ruim

- 3- Que fatores o motivariam a trocar de emprego?
 - Salário
 - Benefícios
 - Crescimento profissional
 - Boa cultura e clima organizacional
 - Estabilidade

- 4- Indique a principal razão pela qual você trabalha na empresa.
 - Salário
 - Estabilidade no emprego
 - Ambiente de trabalho
 - Reconhecimento
 - Benefícios oferecidos
 - Chances de crescimento profissional
 - A falta de opção de um outro emprego
 - Relacionamento

- 5- Como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?
 - Ótima
 - Boa
 - Regular
 - Ruim

- 6- Indique o principal fator que gera insatisfação no trabalho.
 - Salário
 - Falta de Reconhecimento
 - Ambiente de trabalho ruim
 - Sobrecarga de trabalho
 - Relacionamentos
 - O trabalho que realizo

- 7- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? Por que?
 - Sim
 - Não

- 8- O clima de trabalho da empresa é bom?
 - Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

9- A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

10- Você se sente seguro no emprego?

- Sim
- Não

11- Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

- não
- mais ou menos
- sim

12- A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

- não
- mais ou menos
- sim