UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica

Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da USP, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciências, Área: Psicologia em Saúde e Desenvolvimento.

RIBEIRÃO PRETO-SP

2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica

Autor: Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da USP, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciências, Área: Psicologia em Saúde e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marina Grighi Sticca

RIBEIRÃO PRETO-SP

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Cavalheiro, Francisco Roberto Sanchez

Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade:
Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa
farmacêutica. Ribeirão Preto, 2020.

149 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Filosofia,
Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração:
Psicologia.

Orientadora: Sticca, Marina Gregghi.

1. Clima organizacional. 2. Intenção de rotatividade. 3.
Comportamento organizacional.

Nome: Cavaleiro, F. R. S.

Título: Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências, Área: Psicologia.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) Amalia Raquel Pérez-Nebra

Instituição: Universidade de Brasília

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr.(a) Marina Gregghi Sticca

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: _____

Dedicatória

Ao povo trabalhador brasileiro.

Que este estudo possa contribuir para a
construção de relações de trabalho mais
humanizadas na nossa pátria, Brasil.

Agradecimentos

Dois anos e oito meses, só de mestrado. No total, foram quase sete anos, até o presente momento – desde meados de 2013 (maio ou junho), quando participei do processo seletivo pelo qual me tornaria seu estagiário, no projeto Gestão de Pessoas I e II. Portanto, não é somente pela produção desta dissertação, mas por todo o processo de aprendizagem e desenvolvimento, que agradeço, primeiramente e sobretudo, à Prof^a Dr^a Marina Gregghi Sticca, que não só “me viu crescer”, mas me possibilitou crescer.

– @Marina, agradeço-lhe, principalmente, por toda a empatia e humildade acadêmica que você teve comigo em todos estes anos; pelo cuidado singular nos ensinamentos, supervisões e orientações. Eu, ansioso e idealista, querendo abraçar o mundo com os braços e as pernas; você, sensata e terna, sempre me trazendo, com toda a delicadeza e afabilidade do mundo, de volta à terra. Obrigado por todo o amadurecimento que você me proporcionou. E, assim, transbordados de humildade, fomos nos desafiando e aprendendo um/a com o/a outro/a. Para mim, foi uma imensa satisfação construir esta profícua parceria com você. (Te vejo no doutorado!)

Em segundo lugar, agradeço às/aos participantes deste estudo. Foram elas/es quem permitiram e edificaram esta dissertação. Por terem aceitado voluntariamente participar desta pesquisa, por terem carinhosamente doado tempo da sua vida para responder os questionários, pelo engajamento, pela genuína dedicação e infungíveis contribuições, meu mais precioso e humilde obrigado.

Ao LabPOT (Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho), em especial, à Prof^a Dr^a Thais Zerbini, que, com muita transpiração, esmero e empenho, fundou este laboratório na USP/RP, em parceria com a Marina, e possibilitou que novas histórias se iniciassem, rumando à produção de novos conhecimentos a fim de contribuir para a consolidação da Psicologia Organizacional e do Trabalho enquanto ciência e profissão, e, assim, construirmos uma sociedade melhor.

– @Thais, parabéns pelo cuidado, comprometimento e devoção. Obrigado por abrir caminho para que eu e inúmeras outras pessoas enveredássemos na concretização de nossos sonhos. Agradeço, também, pelas valiosas contribuições na minha banca da Qualificação. Você foi peça-chave para este resultado final.

Nessa toada, agradeço às bancas, tanto da Qualificação quanto da Defesa, que me ajudaram a lapidar esta pesquisa e a desenvolver as competências de um/a pesquisador/a. Prof^a Dr^a Amalia Raquel Pérez-Nebra, Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto, Prof^a Dr^a Marina Greggi Sticca e Prof^a Dr^a Thais Zerbini, obrigado.

À minha equipe de trabalho, em especial à Patrícia Lima Denipotti Aveiro, que por mais de seis anos acompanha e contribui com meu crescimento pessoal e profissional. Foi minha supervisora de estágio *in loco*, par de trabalho, mentora, amiga. Por todas as revoluções e transformações que você em mim possibilitou, pela confiança e pela parceria, meu mais carinhoso agradecimento. Obrigado.

Certa vez, eu disse: “Temos duas famílias – e uma sempre vai ajudar a outra”. À primeira, agradeço a minha mãe Célia, meu pai Francisco, minha irmã Fernanda, o caçula Dr. Lucas, e minha vó Lola (Aurora), pelo apoio afetivo e estrutural que nunca me deixaram faltar. Por terem confiado em mim, obrigado.

À minha segunda família, agradeço a República Damas de Paus. Nomeadamente, em ordem alfabética: Dr. Caíque Nogueira de Souza (Seda), Dr. Eduardo Mariani Pires de Campos (Madonna), Dr. Gubram Mohamed Somaili Arroyo (Habib), Dr. Guilherme Henrique Silva (Nissim), Dr. Lucas Rodrigues Almeida (Zip), e Dr. Octávio Augusto Latanze Godoy Vicente (Nero). Obrigado.

Sumário

Lista de Tabelas.....	10
Lista de Figuras.....	11
Resumo.....	12
Abstract.....	13
Apresentação.....	14
Capítulo 1. Introdução.....	17
1.1 Clima Organizacional.....	17
1.2 Intenção de Rotatividade.....	32
1.3 Clima Organizacional e Intenção de Rotatividade.....	33
1.4 Conclusão.....	35
Artigo 1: Clima organizacional: Revisão sistemática de literatura.....	37
Artigo 2: Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática de literatura.....	68
Artigo 3: Influências do clima organizacional na intenção de rotatividade.....	85
Capítulo 2. Síntese integrativa dos estudos, discussão e conclusão.....	109
2.1 Síntese Integrativa dos Estudos.....	109
2.2 Discussão e Conclusão.....	112
Referências bibliográficas.....	118
Anexo A – Comprovante de Submissão do Artigo 1.....	i
Anexo B – Comprovante de Submissão do Artigo 2.....	iii

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	iv
Apêndice B – Termo para Armazenamento em Banco de Dados.....	v
Apêndice C – Instrumento de Clima Organizacional.....	vi
Apêndice D – Termo de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	xiii

Lista de Tabelas

Tabela 1. Definições de clima organizacional (em ordem de publicação).....	20
Tabela 2. Frequência relativa e definição dos fatores que apareceram em, no mínimo, dez dos estudos selecionados.....	24
Tabela 3. Denominações e definições dos fatores da ECO.....	30
Tabela 4. Modelos estatísticos de cada hipótese.....	113

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura esquemática da dissertação.....	16
---	----

Resumo

Cavalheiro, F. R. S. (2020). *Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Departamento de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Clima organizacional é definido como percepções compartilhadas pelos funcionários de uma empresa sobre aspectos do contexto organizacional e do trabalho, e pode influenciar a intenção de rotatividade deles, ou seja, a ideiação em rescindir o contrato empregatício vigente. O objetivo geral deste estudo foi verificar as relações entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade em colaboradores de uma empresa farmacêutica brasileira. O trabalho está dividido em três estudos. O primeiro tem o objetivo de identificar o estado da arte em relação a variável clima organizacional; o segundo é uma revisão sistemática sobre clima organizacional e intenção de rotatividade; e o terceiro é uma pesquisa do tipo levantamento. Participaram deste terceiro estudo 565 colaboradores de uma empresa farmacêutica brasileira que estiveram, pelo menos, há três meses trabalhando neste local, caracterizando uma amostragem de conveniência. Foram aplicados três instrumentos, a saber: questionário demográfico-ocupacional, Escala de Clima Organizacional (ECO) e Escala de Intenção de Rotatividade (EIR). Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais, por meio de testes de correlação e regressão com o intuito de verificar relações entre as variáveis mensuradas. Em relação ao Estudo 1, verificou-se que cinco categorias temáticas caracterizam o clima organizacional: (1) percepção compartilhada (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho; (2) afeta ou influencia o comportamento; (3) mensurável; (4) global/ molar ou específico/ focal (multidimensional/ multifatorial); e (5) potencialmente provisório. No Estudo 2 verificou-se que, majoritariamente, o clima organizacional possui uma relação inversa com a intenção de rotatividade. A partir dos dados do Estudo 3, conclui-se que os fatores do clima organizacional (1) recompensa, (2) apoio da organização e da chefia, e (3) coesão entre colegas apresentam poder preditivo com a intenção de rotatividade, sendo negativamente relacionados a ela. No que tange a variáveis demográfico-laborais, a (4) idade – 51 anos ou mais, e o (5) estado civil – casado/ amasiado/ união estável, também apresentaram relações preditivas inversas, ao passo que a (6) escolaridade – ensino superior completo e incompleto, e o (7) tempo de serviço na empresa – de 6 a 10 anos, apresentaram relações preditivas positivas com a variável critério. Tais dados corroboram estudos anteriores que apontam a recompensa, o apoio e a coesão como fatores que interferem na intenção de rotatividade. Sugere-se que novos estudos sejam realizados a fim de verificar o poder preditivo destas variáveis em outras empresas, de outros segmentos e países, considerando variáveis mediadores e/ou moderadoras.

Palavras-chave: Clima organizacional. Intenção de rotatividade. Comportamento organizacional.

Abstract

Cavalheiro, F. R. S. (2020). *Relationships between organizational climate and turnover intention: Systematic literature review and case study in a pharmaceutical company*. (Masters dissertation). Faculty of Philosophy, Sciences and Letters of Ribeirão Preto, Department of Psychology, University of São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brazil.

Organizational climate is defined as perceptions shared by employees of a company about aspects of the organizational and work context, and can influence their turnover intention, that is, the idea of terminating the current employment contract. The general objective of this study was to verify the relationships between the organizational climate and the intention of rotation in employees of a Brazilian pharmaceutical company. The manuscript is divided into three studies. Study 1 has the objective of identifying the state of the art in relation to the organizational climate variable; the second is a systematic review of organizational climate and turnover intention; and the third is a survey research. 565 employees of a Brazilian pharmaceutical company participated in this third study, who had been working in this location for at least three months, featuring a convenience sample. Three instruments were applied, namely: demographic-occupational questionnaire, Organizational Climate Scale (ECO) and Rotation Intention Scale (EIR). The data were submitted to descriptive and inferential statistical analyzes, using correlation and regression tests in order to verify relationships between the measured variables. In relation to Study 1, it was found that five thematic categories characterize the organizational climate: (1) shared perception (collective perceptual phenomenon) about organizational and work aspects; (2) affects or influences behavior; (3) measurable; (4) global/ molar or specific/ focal (multidimensional/ multifactorial); and (5) potentially provisional. In Study 2, it was found that, for the most part, the organizational climate has an inverse relationship with the turnover intention. From the data from Study 3, it can be concluded that the factors of the organizational climate (1) reward, (2) organizational and management support, and (3) cohesion among colleagues have predictive power with the turnover intention, being negatively related to it. With regard to demographic-labor variables, (4) age – 51 years or more, and (5) civil *status* – married/ cohabiting/ stable union, also showed inverse predictive relationships, whereas (6) schooling – complete and incomplete higher education, and (7) length of service in the company – from 6 to 10 years, showed positive predictive relationships with the criterion variable. Such data corroborate previous studies that point to reward, support and cohesion as factors that interfere with the turnover intention. It is suggested that further studies be carried out in order to verify the predictive power of these variables in other companies, in other segments and countries, considering mediating and/or moderating variables.

Keywords: Organizational climate. Turnover intention. Organizational behavior.

Apresentação

Embora haja inúmeros estudos sobre o clima organizacional, trata-se de um constructo cujo conceito não adquiriu um consenso entre os pesquisadores ao longo dos últimos anos. Pode ser definido como sendo a percepção compartilhada dos funcionários de uma mesma organização sobre os eventos, políticas, práticas e procedimentos que experimentam e sobre os comportamentos que veem sendo recompensados, apoiados e esperados (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014). De acordo com os autores, as percepções sobre o ambiente de trabalho podem impactar o comportamento das pessoas e da empresa, bem como a intenção em permanecer na empresa.

Em face destas influências no comportamento, pesquisas buscaram verificar as relações que o clima organizacional possui com a intenção de rotatividade. De forma geral, os estudos apontam que ambas as variáveis estão negativamente relacionadas (Hung, Lee, & Lee, 2018; Liou & Cheng, 2010; Nojehdehi, Farahani, Rafii, & Bahrani, 2015; Stone et al., 2007). Neste contexto, a intenção de rotatividade é um fenômeno psicológico que caracteriza a vontade que um funcionário possui em sair da empresa em que atua profissionalmente. Pode ser considerada precursora imediata do comportamento de realmente sair da organização (Schwepker Jr., 2001). Assim, com base nisso, definimos a intenção de rotatividade como sendo a ideiação individual que um funcionário possui em se desligar voluntariamente da empresa em que atua.

Estudos evidenciaram que a intenção de rotatividade é a variável antecedente cognitiva mais forte do efetivo desligamento voluntário (Steil, Floriani, Zilli, & Rubio, 2019; Tett & Meyer, 1993). Trata-se de uma variável-chave influenciada por muitos fatores organizacionais e individuais, ou seja, depende das maneiras pelas quais estes fatores influem o *status* físico e psicológico dos profissionais (Kim, 2015). No que tange às variáveis do contexto de trabalho, o clima organizacional pode ser considerado um influenciador para o desenvolvimento desta ideiação em sair da empresa.

Por tais motivos, compreender como o clima organizacional influencia a vontade das pessoas em sair da empresa é fundamental para desenvolver melhores práticas de retenção de talentos nas organizações e controlar os índices de desligamentos voluntários. Com base nisso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar de que forma o clima organizacional global e

as dimensões apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/ pressão e coesão entre colegas afetam a intenção de rotatividade.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar a percepção de clima organizacional e intenção de rotatividade de profissionais de uma indústria farmacêutica brasileira;
- Identificar o poder preditivo do clima organizacional (e seus respectivos fatores) e variáveis demográfico-ocupacionais em relação à intenção de rotatividade.
- Identificar o estado da arte de pesquisa sobre o clima organizacional e sobre o clima organizacional e a intenção de rotatividade.

Para tanto, no primeiro capítulo são apresentadas as variáveis que serão abordadas no estudo, o clima organizacional, mais especificamente o conceito de clima organizacional, origens históricas, dimensões do clima organizacional e discussões sobre efeitos na atmosfera organizacional; a intenção de rotatividade, suas definições e estudos anteriores. Por fim, são apresentadas as relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade encontradas em estudos anteriores.

O artigo 1, intitulado “Clima organizacional: Revisão sistemática de literatura” teve como objetivo analisar as diversas definições e características do clima organizacional, a fim de complementar os estudos já existentes. Este artigo foi submetido à Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), em 13 de agosto de 2019, conforme comprovante (Anexo A).

Já o artigo 2, intitulado “Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática de literatura”, teve como objetivo identificar evidências científicas disponíveis na literatura sobre as relações existentes entre os diferentes tipos de clima organizacional e a intenção de rotatividade (*turnover*). Este artigo foi submetido para revista Organizações & Sociedade, em 23 de fevereiro de 2020, conforme comprovante (Anexo B).

Por fim, o artigo 3, intitulado “Influências do clima organizacional na intenção de rotatividade” teve o objetivo de verificar o poder preditivo do clima organizacional global e cinco fatores que o compõem, bem como das variáveis demográfico-ocupacionais, em relação à intenção de rotatividade.

O último capítulo apresenta uma síntese integrativa entre os três artigos que deste estudo derivaram, por meio do qual foram desenvolvidas discussões e conclusões sobre os resultados encontrados. Este estudo traz implicações práticas e teóricas. Recomenda-se que novas pesquisas sobre o tema sejam realizadas a fim de complementar o conhecimento já existente.

A Figura 1 esquematiza a estrutura do trabalho e como os capítulos estão organizados.

Figura 1. Estrutura esquemática da dissertação.

Capítulo 1. Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar as variáveis que serão estudadas: clima organizacional e intenção de rotatividade. Serão discutidos os conceitos de cada uma, a importância do estudo e a relação que possuem entre si. No que tange ao clima organizacional, serão apresentados as diversas definições encontradas na literatura, bem como os principais fatores encontrados em revisão de estudos internacionais. Esta revisão foi utilizada como base para a escolha do instrumento utilizado na presente pesquisa. Na sequência, discute-se o conceito de intenção de rotatividade e as relações que esta variável possui com o clima organizacional, conforme revisão realizada da literatura internacional.

1.1 Clima Organizacional

O termo “clima organizacional” se refere às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano e assinala um importante conceito para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (Martins, 2008; Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Sousa, 2004). Trata-se, portanto, de um construto diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem sobre diferentes aspectos do seu trabalho, caracterizando, assim, uma variável psicológica de importante relevância para a detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (Menezes & Gomes, 2010).

As organizações devem se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os colaboradores, por meio de sistemáticas próprias que devem ser fomentadas pela área de Gestão de Pessoas e desenvolvidas por todos na instituição (Sovienski & Stigar, 2008). É neste contexto que a liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas e deve se pautar na capacidade de apoiar as pessoas, entre outros fatores (Balducci & Kanaane, 2007). Assim sendo, as bases do modelo de gestão de pessoas poderão contribuir para a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, para o alcance de patamares altos de desenvolvimento no cenário das organizações (Balducci & Kanaane, 2007).

1.1.1 Origens históricas: Experimentos sociais

A organização é um sistema social complexo que deve ser estudada como um sistema total, se o comportamento individual dentro dele for verdadeiramente entendido (Schein, 1965). Nesta perspectiva, o clima organizacional têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas nas instituições, pois se trata de um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional (Menezes & Gomes, 2010).

Historicamente, os estudos sobre este tema emergiram da Psicologia da Gestalt e tiveram sua origem demarcada nos Estados Unidos da América (EUA) (Schneider, 1975; Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017). Lewin, Lippitt, e White (1939) realizaram uma série de pesquisas de abordagem experimental a fim de investigar os fenômenos da vida em grupo e responder questões como: o que subjaz os diferentes padrões de comportamento em grupo? Quantas diferenças na estrutura do subgrupo, na estratificação do grupo e na potência dos objetivos centrados no ego e centrados no grupo são utilizadas como critérios para predizer as resultantes sociais de diferentes atmosferas grupais?

O primeiro destes experimentos permitiu monitorar o comportamento de quatro grupos de meninos com dez anos de idade frente à interação com três distintos tipos de líderes: autocrático (centralizador), democrático (participativo) e liberal (*laissez-faire*). As conclusões foram determinantes: a diferentes estilos de liderança, os mesmo participantes reagiram de diversas maneiras, demonstrando que o clima é mais forte que as tendências a reagir adquiridas previamente (Granda et al., 2007; Massó, 2012). É claro que, neste experimento, o mesmo grupo geralmente mudou acentuadamente quando foi mobilizado para uma nova atmosfera sob um líder diferente, mas, em tais transições, o fator de pessoas do grupo foi relativamente constante (tratou-se dos mesmos participantes), enquanto os fatores de personalidade do líder e atmosfera social variaram (Lewin et al., 1939).

Alguns anos antes, entre 1924 e 1933, os experimentos de Hawthorne, realizados por George Elton Mayo em uma fábrica da Western Electric Company situada em Chicago (EUA), foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização (Dutra, Veloso, Fischer, & Nakata, 2009; Menezes & Gomes, 2010). Neste estudo, constatou-se que alterações nas configurações física e social do ambiente laboral podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, *turnover* (rotatividade) e redução no desempenho e produtividade (Menezes &

Gomes, 2010). Assim sendo, “na percepção dos empregados, a simples atenção às condições de trabalho era suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização” (Dutra et al., 2009, p. 60). As conclusões dos estudos de Mayo conduziram a uma ampla aceitação das relações humanas como fator primário no desempenho dos trabalhadores (Franke & Kaul, 1978).

O clima também tem sido usado como uma forma abreviada de descrever outros conjuntos de políticas e atividades formais e informais, tais como, recompensa, apoio, segurança, inovação, entre outros (Schneider, 1985). Nota-se, portanto, que estas pesquisas iniciais sobre o contexto social forneceram uma base para o que mais tarde veio a ser definido como dimensões climáticas genéricas ou de bem-estar do empregado, concentrando-se simultaneamente em uma ampla variedade de temas então existentes, como autonomia, apoio, relações com o supervisor, colaboração e participação na tomada de decisões (Schneider et al., 2017).

1.1.2 Definições

O clima organizacional pode ser definido como as percepções compartilhadas dos funcionários em relação às práticas, procedimentos e tipos de comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um contexto particular (Schneider, 1990). Algumas definições de clima avaliam a organização como um todo (clima global), enquanto outras se concentram em temas organizacionais específicos (Behson, 2002). Assim sendo, pode-se afirmar que ambientes de trabalho possuem inúmeros climas, tantos quanto existem conjuntos de eventos, práticas e procedimentos psicologicamente conectados (Schneider, 1983). Com efeito, como é amiúde que múltiplos climas coexistam dentro de uma mesma organização, o clima pode ser melhor considerado como sendo um construto específico sempre em referência a alguma coisa, i.e., um clima deve ser um clima para algo (Schneider, 1975; Schneider, White, & Paul, 1998).

Embora o termo “clima organizacional” tenha sido sempre utilizado para referir às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano, por se tratar de um construto complexo, sua definição foi pouco delimitada (Martins et al., 2004), como é possível verificar na Tabela 1.

Tabela 1

Definições de clima organizacional (em ordem de publicação).

Autores	Definições
Lewin (1951)	O comportamento humano é uma função do "campo" psicológico ou ambiente da pessoa. O conceito de clima é útil para ligar os aspectos objetivos da organização.
Argyris (1957)	O clima organizacional é caracterizado como a cultura organizacional. Relaciona o conceito com os componentes da cultura e permite a delimitação de diferentes subculturas dentro da organização.
Halpin e Croft (1963)	O clima organizacional se refere à opinião que o empregado forma sobre a organização.
Forehand e Gilmer (1964)	O clima é o conjunto de características permanentes que descrevem uma organização, a distinguem da outra e influenciam o comportamento das pessoas que a formam.
Litwin e Stringer (1968)	O clima organizacional diz respeito aos efeitos subjetivos percebidos do sistema formal e do estilo dos administradores, assim como outros fatores ambientais importantes nas atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalharam em uma organização.
Tagiuri (1968)	O clima organizacional é uma qualidade relativa do ambiente interno de uma organização que seus membros experimentam e influenciam seu comportamento. Pode ser descrito em termos dos valores de um conjunto particular de características.
Schneider e Hall (1972)	Clima é o conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos empregados. Por sua vez, é uma força que influencia o comportamento do empregado.
James e Jones (1974)	Apresenta um modelo integrador de comportamento organizacional. O clima da organização e o clima psicológico são distinguidos em conexão com os comportamentos e motivações.
Campbell (1976)	O clima organizacional é a causa e o resultado da estrutura e dos diferentes processos que são gerados na organização, os quais têm impacto no perfil do comportamento.
Payne e Pugh (1976)	O conceito de clima organizacional reflete diferentes aspectos como regras, atitudes, comportamentos e sentimentos dos membros. Ele se manifesta por meio de percepções.
Dessler (1979)	O clima representa as percepções que o indivíduo tem da organização para a qual ele trabalha e a opinião que dela foi formada em termos de estrutura, recompensa, consideração, apoio e abertura.
Sudarsky (1979)	O clima organizacional é o reflexo de uma situação de grupo motivacional, a qual obedece a diferentes padrões comportamentais de necessidades sociais.
Naylor, Pritchard, e Ilgen (1980)	O clima organizacional é uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno da organização.
Méndez (1982)	O clima organizacional é o elemento fundamental na compreensão dos processos internos que surgem nas relações interpessoais dos indivíduos que compõem a organização. Por sua vez, determina ações específicas de mudança na medida em que tais processos são alterados. O clima organizacional é um produto do indivíduo e depende do que ele percebe dentro da organização. Variáveis como estrutura, interação e comunicação,

	entre outras, devem ser levadas em consideração para determinar o clima organizacional.
Flippo (1984)	Apresenta uma analogia entre clima organizacional e clima meteorológico, e afirma que esse construto se refere às condições ambientais da organização, atributos, estrutura e tipos de liderança, que exercem um efeito sobre as relações, comportamentos e atividades dos membros da organização.
Brunet (1987)	O clima organizacional é definido como as percepções do ambiente organizacional determinadas pelos valores, atitudes ou opiniões pessoais dos empregados, e as variáveis resultantes, como satisfação e produtividade, que são influenciadas pelas variáveis ambientais e pessoais. Essa definição agrupa aspectos organizacionais, como liderança, conflitos, recompensas e sistemas de punição, controle e supervisão, bem como as particularidades do ambiente físico da organização.
Reichers e Schneider (1990)	O clima organizacional é um grupo de percepções resumidas ou globais compartilhadas pelos indivíduos sobre seu ambiente, em relação às políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais.
Robbins (1990)	O clima organizacional é entendido como a personalidade da organização, que pode ser descrita em graus de calor e pode ser assimilada à cultura, pois permite reafirmar as tradições, valores, costumes e práticas.
Chiavenato (1990)	O clima organizacional é o ambiente interno e a atmosfera de uma organização. Fatores como tecnologia, políticas, regulamentos, estilos de liderança, estágio de vida empresarial, entre outros, são influentes. O clima organizacional pode apresentar características diferentes dependendo de como os membros de uma organização se sentem. Isso gera certa dinâmica nos membros, como motivação, satisfação no trabalho, absenteísmo e produtividade.
Álvarez (1990, 1992)	O clima organizacional é o ambiente favorável ou desfavorável para os membros de uma organização. Promove um sentimento de pertença, lealdade e satisfação no trabalho.
Toro (1992)	O clima organizacional consiste nas percepções compartilhadas que os membros desenvolvem em relação às políticas e práticas da organização.
Peiró (1995)	O clima organizacional se trata de percepções, impressões ou imagens da realidade organizacional, mas sem esquecer que é uma realidade subjetiva. O clima organizacional é um equilíbrio no processo-estrutura, pois reconhece as percepções e imagens da realidade organizacional, esclarecendo que tem uma tendência acentuada em relação ao subjetivo, pois é uma construção do sujeito ou do grupo que pertence ao contexto de trabalho.
Vázquez (1996)	O clima organizacional é uma propriedade do indivíduo que percebe a organização e é visto como uma variável do sistema que tem a virtude de integrar a pessoa, os grupos e a organização.

Fonte: Adaptado de Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, e Giraldo (2006).

Nota-se que, de forma geral, a percepção dos funcionários sobre aspectos laborais, as impressões ou imagens organizacionais que desenvolvem, o fenômeno que intervém nos fatores da empresa, a variável do sistema que integra as pessoas, os grupos e a organização, entre outras, são características que aparecem com frequência entre as inúmeras definições sobre o construto em análise (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006). O clima organizacional descreve, assim, uma organização e influencia o comportamento dos seus membros, além de agrupar aspectos como práticas, políticas, liderança, conflitos, sistemas de recompensas e punição, controle e supervisão, assim como particularidades do meio físico (Vega et al., 2006).

Em estudo mais recente, o clima organizacional foi definido como uma percepção resumida derivada de um conjunto de experiências interconectadas com políticas, práticas e procedimentos organizacionais (e.g., liderança) e observações do que é recompensado, apoiado e esperado na organização, de modo que tais percepções sumárias se tornem significativas e compartilhadas com base nas interações naturais das pessoas umas com as outras (Schneider et al., 2017). À vista disso, por estar relacionado com o estudo das percepções compartilhadas que os trabalhadores constroem acerca de aspectos laborais distintos, o clima organizacional representa um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Com base nestes conceitos, em nível individual, o clima diz respeito a uma descrição idiossincrásica, em termos psicologicamente significativos, do ambiente laboral do qual a pessoa faz parte (Rousseau, 1988). Essas descrições individuais são chamadas de clima psicológico (González-Romá et al., 2005; James & Jones, 1974) e se diferem do clima organizacional, pois são baseadas na percepção individual sobre aspectos do contexto de trabalho, ao passo que o outro representa percepções compartilhadas que as pessoas atribuem a tais aspectos (Schneider & Reichers, 1983).

Embora o clima seja mensurado em termos das percepções dos indivíduos, é uma propriedade agregada da unidade (e.g., equipe, departamento, organização) (Ehrhart & Kuenzi, 2017). Neste sentido, o clima psicológico se trata de um atributo individual (James & Jones, 1974), ao passo que o clima organizacional diz respeito a um fenômeno de nível organizacional (macro) que não se constitui de percepções individuais, mas se origina delas, as quais emergem e se sustentam de maneira coletiva com base na atribuição de significados

comuns outorgados pelos membros da organização aos eventos percebidos (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Ainda que psicólogos organizacionais pioneiros já tivessem conceituado o impacto do clima no desempenho organizacional, os primeiros artigos empíricos de periódicos sobre o tema foram invariavelmente conduzidos no nível individual de análise (Schneider et al., 2017). Foram nos últimos 15 anos que as pesquisas aumentaram a compreensão de como as percepções e interpretações coletivas das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho compartilhado se traduzem em uma série de importantes resultados organizacionais e de equipe (Schneider et al., 2017). Trata-se, portanto, de um importante conceito para a compreensão de como o contexto laboral afeta e influencia o comportamento humano neste ambiente, as atitudes e a qualidade de vida dos funcionários, e, por conseguinte, o desempenho da organização (Martins, 2008).

Por fim, é importante distinguir clima organizacional de cultura organizacional, conceitos que se confundem com frequência por pesquisadores da área. Menezes e Gomes (2010) afirmam que o primeiro possui um caráter transitório/ temporária, pelo que apresenta maior suscetibilidade à mudança e é fundado por meio dos significados construídos pelos indivíduos de forma a guiar as decisões e ações deles no ambiente de trabalho. Em contrapartida, de acordo com estes autores, a cultura organizacional é mais estável ao longo do tempo, mais complexa e com maior resistência a mudanças, uma vez que cumpre uma função mais normativa, voltada ao compartilhamento de valores que fornecem uma identidade à organização, favorecendo uma maior capacidade adaptativa e de autodesenvolvimento interno e externo (Menezes & Gomes, 2010).

1.1.3 Fatores do clima organizacional

O clima organizacional tem sido definido como o significado compartilhado que os membros organizacionais atribuem aos eventos, políticas, práticas e procedimentos que eles experimentam e aos comportamentos que veem sendo recompensados, apoiados e esperados (Ehrhart et al., 2014). Neste contexto, é importante distinguir o clima molar (global) e o clima focal (específico). O primeiro busca capturar todos os aspectos relevantes do ambiente organizacional e, portanto, inclui uma ampla gama de dimensões genéricas que podem ser usadas para descrever as organizações ou suas subunidades; ao passo que o segundo, originado do trabalho de Schneider (1975), captura os aspectos do ambiente organizacional

que são mais relevantes para cumprir um objetivo específico ou imperativo estratégico (Ehrhart & Kuenzi, 2017).

Revisão da literatura apresentada no artigo 1 apontou que os principais fatores utilizados nos estudos foram: (1) apoio/ suporte da organização e/ou da chefia; (2) coesão/ cooperação/ trabalho em equipe/ espírito de equipe/ integração; (3) recompensa/ reconhecimento; (4) inovação; (5) comunicação; (6) liderança/ supervisão; (7) estrutura/ padrões. A Tabela 2 mostra a frequência relativa e a definição de cada fator que apareceu dez vezes ou mais nos estudos selecionados desta revisão. Ao todo, foram recuperados 1.642 estudos nas bases de dados PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Web of Science e SciELO, dos quais 150 foram enquadrados nos critérios de inclusão, 46 apareceram duplicados e 21 atenderam aos critérios de exclusão, resultando em 83 artigos na amostra final. Foram realizadas buscas de artigos publicados entre 2017 e junho de 2019 que continham no título os termos “clima organizacional” ou “*organizational climate*”.

Tabela 2

Frequência relativa e definição dos fatores que apareceram em, no mínimo, dez dos estudos selecionados.

Fatores	FR	Definição
Apoio/ suporte da organização e/ou da chefia	30%	Percepção sobre o apoio, a tolerância/ compreensão e a ajuda que recebem de seus líderes e da organização (Bin Ahmad, Jasimuddin, & Kee, 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, & Nova Cabrera, 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Lone et al., 2017).
Coesão/ cooperação/ trabalho em equipe/ espírito de equipe/ integração	30%	Percepção sobre a existência de um espírito de ajuda mútua entre funcionários da empresa, sobre a união, compartilhamento e vontade de ajudar os outros membros (Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Koys & Decotiis, 1991; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018).
Recompensa/ reconhecimento	24%	Percepção sobre as recompensas, estímulos, valorização, equidade e justiça em termos da gratificação recebida por um trabalho bem feito/ desempenho dos funcionários (Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Koys & Decotiis, 1991; Landa-Ramírez et al., 2017; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017).
Inovação	19%	Percepção sobre o grau de encorajamento, estímulo, valorização e apoio que os gestores fornecem àqueles que contribuirão com novas ideias ou que gerarem inovações (Landa-Ramírez et al., 2017; Lone et al., 2017; Menéndez, Peña-Suárez, Fonseca-Pedrero, & Muñiz, 2017).
Comunicação	14%	Percepção sobre as condições de comunicação e da

		capacidade de escuta por parte da empresa (Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Martínez de Meriño, 2018).
Liderança/ supervisão	14%	Percepção sobre o estilo de gerenciamento e controle, sobre o posicionamento dos superiores e papéis de liderança, sobre os métodos de supervisão e tratamento que os chefes utilizam com sua equipe (Bravo-Díaz, González-Murillo, & Duque-Ceballos, 2018; Landa-Ramírez et al., 2017; Pawlowski & Baranowski, 2018).
Estrutura/ padrões	12%	Percepção das regras rígidas, dos padrões e da burocracia dentro da organização, sobre a estrutura e os sistemas formais de normas, diretrizes, políticas e procedimentos organizacionais (Bin Ahmad et al., 2018; Landa-Ramírez et al., 2017; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Segredo Pérez, 2017).

Nota. FR = Frequência relativa.

Apoio/ Suporte da Organização e/ou da Chefia

O apoio que os funcionários recebem de suas organizações quando estão em um clima favorável é crucial para qualquer empresa (Al Damoe, Hamid, & Sharif, 2017). Assim, esta dimensão correspondente à percepção que eles têm sobre o apoio e a tolerância/compreensão que recebem de seus chefes e colegas de departamento (Bin Ahmad, Jasimuddin, & Kee, 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Lone et al., 2017). Diz respeito ao tipo de ajuda que é oferecida dentro da organização frente aos problemas relacionados ao trabalho (Landa-Ramírez et al., 2017). Foi indicada em 30,12% (25) dos artigos selecionados (Al Ghazo, Suifan, & Alnuaimi, 2019; Ancarani, Mauro, & Giammanco, 2019; Baş, Amarat, Ünal, Durmuş, & Boz, 2018; Bin Ahmad et al., 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Chiang Vega, Heredia Gálvez, & Santamaría Freire, 2017; Datta & Singh, 2018; Destler, 2017; Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Ibegbulam, Eze, & Akpom, 2017; Ifinedo, 2018; Jiang, Li, Wang, & Li, 2019; Khasawneh, 2018; Kılıç & Altuntaş, 2019; Kohan, Safari, & Teimouri, 2018; Landa-Ramírez et al., 2017; Liță, Scriciu, & Țintea, 2018; Lone et al., 2017; Maamari & Majdalani, 2017; Meza Barajas, 2017; Montoya Cáceres et al., 2017; Pawlowski & Baranowski, 2018; Pedraza Melo, 2018; Peruzzo et al., 2019; Poghosyan, Ghaffari, & Shaffer, 2019).

Em uma atmosfera calorosa e de apoio, boas relações predominam entre os membros da equipe, pois uns confiam nos outros e oferecem suporte mútuo (Pawlowski & Baranowski, 2018). Diante disso, a elaboração de políticas para a retenção de capital humano por meio do estabelecimento de ações voltadas à construção de um ambiente de trabalho apoiador poderá

melhorar a satisfação dos funcionários (Bin Ahmad et al., 2018; Montoya Cáceres et al., 2017; Pedraza Melo, 2018). Isso indica que eles provavelmente ficarão mais satisfeitos se trabalharem em organizações amigáveis e de suporte, tanto por parte dos superiores quanto dos colegas e subordinados, enfatizando mais a cooperação e o apoio entre a equipe do que a concorrência (Bin Ahmad et al., 2018).

Coesão/ Cooperação/ Trabalho em Equipe/ Espírito de Equipe/ Integração

O clima de cooperação diz respeito à percepção dos membros da organização sobre a existência de um espírito de ajuda dos gerentes e outros funcionários da empresa (Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018). Busca-se entender o significado e o motivo por trás do nível de apoio oferecido por colegas e superiores (Menéndez et al., 2017). Chiang Vega, Fuentealba Elgueta e Nova Cabrera (2017) citam Koys e Decotiis (1991) ao definir que o clima de coesão é a percepção de união ou compartilhamento dentro do ambiente da organização, incluindo a vontade dos membros em fornecer ajuda. Com base nisso, a amizade pode ser um instrumento motivacional fundamental para estabelecer um maior senso de coesão grupal e inserção social (Kohan et al., 2018).

Similarmente, o trabalho em equipe é um fator que envolve a integração dos membros da organização na execução das tarefas e atividades atribuídas, sendo uma espécie de “espírito” que incentiva um modelo de relacionamento interpessoal e uma forma de plena participação no trabalho com base na confiança, apoio mútuo e interdependência ativa (Chirinos Araque et al., 2018). Sugere-se que o espírito de equipe possa aprimorar a capacidade de inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários na capacidade de enfrentar novos desafios por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras (Black, 2018).

Neste contexto, 30,12% (25) estudos selecionados apresentaram dimensões focadas ao trabalho em equipe, espírito de equipe, coesão, cooperação ou integração entre os membros da organização (Al Ghazo et al., 2019; Ancarani et al., 2019; Black, 2018; Bravo-Díaz et al., 2018; Camacho Quintero, 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Chiang Vega, Heredia Gálvez, et al., 2017; Chirinos Araque et al., 2018; Datta & Singh, 2018; Destler, 2017; Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Kalhor, Khosravizadeh, Moosavi, Heidari, & Habibi, 2018; Kılıç & Altuntaş, 2019; Kohan et al., 2018; Liță et al., 2018; Lone et al., 2017; Menéndez et al., 2017; Meza Barajas, 2017; Montoya Cáceres et al., 2017; Pérez-Correa,

Peley-Bracho, & Saucedo-Ruidíaz, 2017; Peruzzo et al., 2019; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Sotelo Asef & Figueroa González, 2017; Souza, Rocha, & Mazzo, 2018; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018).

Contudo, neste âmbito relacional, deve-se notar que os climas coesos são importantes para o desenvolvimento da felicidade organizacional, mas, caso se tornem invasivos, poderão gerar efeitos opostos (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018). Para que este clima seja favorável, sugere-se que os funcionários devam estar abertos para aprender com os eventos adversos e que as atividades por eles desempenhadas devam ser facilitadas por meio do trabalho em equipe (Souza et al., 2018).

Recompensa/ Reconhecimento

Esta dimensão se relaciona ao modo como os funcionários são recompensados pelo bom trabalho, mantendo-os satisfeitos emocional e financeiramente, e reforçando positivamente os comportamentos esperados (Bin Ahmad et al., 2018). Segundo Koys e Decotiis (1991), citados por Chiang Vega, Fuentealba Elgueta e Nova Cabrera (2017), o fator de reconhecimento diz respeito à percepção que os membros da organização têm com relação à recompensa que recebem por sua contribuição para a empresa. Está conectado aos estímulos, valorização e atenção que os superiores oferecem ao bom desempenho e à contribuição de ideias (Landa-Ramírez et al., 2017), em vez de criticados, ignorados ou punidos quando falham (Pawlowski & Baranowski, 2018). Trata-se da percepção de equidade e justiça em termos da gratificação recebida por um trabalho bem feito (Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017).

Neste contexto, 24,1% (20) artigos destacaram a recompensa ou o reconhecimento como uma dimensão do clima organizacional (Bin Ahmad et al., 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Chiang Vega, Heredia Gálvez, et al., 2017; Datta & Singh, 2018; Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Ifinedo, 2018; Keshtidar, Adib Roshan, & Sahebkar, 2018; Khasawneh, 2018; Kojour, Razavi, & Taghipouryan, 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Liță et al., 2018; Maamari & Majdalani, 2017; Menéndez et al., 2017; Meza Barajas, 2017; Montoya Cáceres et al., 2017; Pawlowski & Baranowski, 2018; Pedraza Melo, 2018; Pérez-Correa et al., 2017; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Silvestre, 2017). Ela foi positivamente correlacionada à de responsabilidade, pois, quanto mais um funcionário é responsável, mais espera ser reconhecido, já que está realizando seu

trabalho apropriadamente (Maamari & Majdalani, 2017). Para os mais jovens, foi relacionada à satisfação laboral (Montoya Cáceres et al., 2017).

Desse modo, uma empresa pode apresentar menos obstáculos a superar se tiver um sistema de recompensas que reconheça os funcionários por um trabalho bem feito (Khasawneh, 2018) e que possa reforçar o efeito do fator de incentivo à inovação (Kojour et al., 2017). Assim, não são apenas as provisões de recompensas que são importantes, mas também como elas são administradas, ou seja, os funcionários devem ser reconhecidos quando atingirem as metas, de acordo com a avaliação de desempenho realizada durante o período observado (Bin Ahmad et al., 2018).

Inovação

O fator de inovação foi citado em 19,28% (16) dos artigos selecionados (Black, 2018; Chiang Vega, Fuentealba Elgueta, et al., 2017; Chiang Vega, Heredia Gálvez, et al., 2017; Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Ibegbulam et al., 2017; Kılıç & Altuntaş, 2019; Kojour et al., 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Liu & Chan, 2017; Lone et al., 2017; Matić, Cabrilo, Grubić-Nešić, & Milić, 2017; Menéndez et al., 2017; Meza Barajas, 2017; Montoya Cáceres et al., 2017; Olsson, Paredes, Johansson, Roesse, & Ritzén, 2019; Törner, Pousette, Larsman, & Hemlin, 2017) e se refere ao grau de encorajamento, estímulo, valorização e apoio que os superiores fornecem àqueles que contribuirão com novas ideias (Landa-Ramírez et al., 2017; Lone et al., 2017); ao nível de inovação, dinamismo e adaptação da empresa às demandas do mercado, bem como aos modos de incentivo aos funcionários para gerar inovações (Menéndez et al., 2017). O clima organizacional de mudança e inovação pode ser mensurado para obter uma maior compreensão sobre como a organização e seus membros facilitam e interagem com o processo inovador (Black, 2018).

Comunicação

Esta dimensão é baseada nas redes de comunicação que existem dentro da organização e na facilidade com que as reclamações dos funcionários são ouvidas (Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018). Trata-se da percepção geral sobre as condições de comunicação e da capacidade de escuta por parte da empresa, por meio das quais são estabelecidas relações humanas e de trabalho (Chirinos Araque et al., 2018). Dentre os estudos selecionados, 14,46%

(12) incluíram a comunicação como um fator do clima organizacional (Al Ghazo et al., 2019; Chirinos Araque et al., 2018; Datta & Singh, 2018; Esmaelzadeh, Abbaszadeh, Borhani, & Peyrovi, 2017; Keshtidar et al., 2018; Kılıç & Altuntaş, 2019; Liță et al., 2018; Managheb, Razmjooei, Jahromi, Hosseini, & Amirianzadeh, 2018; Shen, Gao, & Yang, 2017; Silvestre, 2017; Sotelo Asef & Figueroa González, 2017; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018).

A comunicação aberta dentro das organizações facilita a velocidade das mudanças estratégicas, enquanto que a formalização da burocracia pode restringi-las em ambientes dinâmicos (Shen et al., 2017). É necessário, então, que sejam empregadas medidas apropriadas para aumentar as comunicações eficazes a fim de criar e manter um clima adequado, reduzindo o silêncio organizacional e melhorando a eficácia da empresa (Managheb et al., 2018).

Liderança/ Supervisão

O conceito de liderança envolve a capacidade de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros no sentido de direcioná-los a determinados objetivos ou resultados, processo que se dá em um contexto grupal (Santos & Paranhos, 2017; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018). Este fator diz respeito à percepção que os funcionários apresentam sobre o estilo de gerenciamento e controle do grupo (Bravo-Díaz et al., 2018), bem como sobre os métodos de comunicação, tratamento, supervisão, atenção às demandas e direção de trabalho que os chefes utilizam com seus subordinados (Landa-Ramírez et al., 2017). Descreve, portanto, a percepção dos indivíduos sobre os posicionamentos de seus superiores e suas próprias oportunidades de assumir papéis de liderança (Pawlowski & Baranowski, 2018).

Dos artigos selecionados, 14,46% (12) apresentaram a liderança ou a supervisão como uma dimensão do clima organizacional (Bravo-Díaz et al., 2018; Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar, Prado-Gascó, & Ratten, 2019; Espinoza-Santeli & Jiménez, 2018; Iglesias Armenteros & Torres Esperon, 2019; Kojour et al., 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Pawlowski & Baranowski, 2018; Santos & Paranhos, 2017; Silvestre, 2017; Sotelo Asef & Figueroa González, 2017; Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018; Zambrano Campoverde, Ramón Pineda, & Espinoza-Freire, 2017). A liderança apresentou uma forte associação com o desenvolvimento do *burnout* na área de urgência (Landa-Ramírez et al., 2017).

Estrutura/ Padrões

A dimensão de estrutura se refere à percepção das regras rígidas e da burocracia dentro da organização, i.e., quanto mais estruturado e rígido é o contexto de trabalho, mais provavelmente os funcionários se frustrarão em suas tentativas de realizar o trabalho da maneira mais autônoma (Bin Ahmad et al., 2018). Diz respeito ao grau em que a organização enfatiza a burocracia (Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017), representada pelos sistemas formais, tais como normas, diretrizes, políticas e procedimentos organizacionais, os quais regulam e alteram diretamente o modo de executar uma tarefa e de desenvolver o trabalho (Landa-Ramírez et al., 2017; Segredo Pérez, 2017).

Com base nisso, 12,05% (10) dos artigos indicaram a estrutura como uma das dimensões do clima organizacional (Bin Ahmad et al., 2018; Chirinos Araque et al., 2018; Datta & Singh, 2018; Kao, 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Pedraza Melo, 2018; Pérez-Correa et al., 2017; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Silvestre, 2017; Sotelo Asef & Figueroa González, 2017). Funcionários sociáveis e dominantes são propensos a estarem menos satisfeitos em um ambiente altamente estruturado, pois preferem um contexto mais flexível, ao passo que aqueles mais submissos não são afetados pela estrutura (Bin Ahmad et al., 2018).

Os resultados encontrados na revisão corroboram os achados de Martins (2008), que, após identificar quais são os aspectos da organização que mais frequentemente constam nos estudos sobre o clima organizacional, desenvolveu uma escala composta por cinco fatores ou dimensões principais que juntas compõem este construto, tais quais: (1) apoio da chefia e da organização, (2) coesão entre colegas, (3) recompensa, (4) controle/ pressão e (5) conforto físico. Na Tabela 3 estão descritas as definições de cada fator da Escala de Clima Organizacional (ECO) desenvolvida por Martins (2008).

Tabela 3

Denominações e definições dos fatores da ECO.

Denominação	Definição
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho.

Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

Fonte: Adaptado de Martins (2008, p. 33).

Dentre os instrumentos brasileiros disponíveis, este apresentou índices satisfatórios de precisão e foi o que abarcou fatores que mais se aproximaram dos resultados encontrados na revisão de literatura realizada, a qual retratou os principais fatores utilizados em estudos internacionais sobre o clima organizacional. O fator controle/ pressão da ECO é uma síntese dos fatores liderança/ supervisão e estrutura/ padrões, uma vez que diz respeito ao modo como os gestores utilizam as normas, regras e procedimentos da organização para controlar o comportamento e o desempenho dos subordinados. O fator de conforto físico apareceu em menor número e de forma difusa, como condições gerais, ambiente organizacional e clima de segurança. Assim sendo, para o presente estudo, optou-se por seguir com esta escolha metodológica por se tratar de uma escala brasileira já validada e conceitualmente alinhada às práticas mais utilizadas pelos pesquisadores internacionais nos estudos sobre clima organizacional.

1.1.4 Clima organizacional: variável antecedente, consequente ou interveniente?

Por se tratar de um construto complexo com resultados inclusivos, o clima organizacional tem sido estudado como causa (variável antecedente), efeito (variável consequente), ou como intermediário (variável interveniente ou moderadora), mas a maior parte dos estudos preocupa-se com a sua composição (Martins et al., 2004). Jeswani e Dave (2012) exploraram cinco antecedentes do clima organizacional (orientação, supervisão, comunicação, tomada de decisão e gerenciamento de recompensas) e seu impacto sobre a intenção de rotatividade de membros do corpo docente de institutos de ensino técnico da Índia. Assim, considerando que as pesquisas têm demonstrado que este construto pode se comportar como variável de qualquer uma das categorias (Martins et al., 2004), no presente

estudo, o clima organizacional e suas dimensões foram analisados como variáveis antecedentes (preditoras) para a intenção de rotatividade (variável critério).

1.2 Intenção de Rotatividade

O desligamento voluntário do funcionário da empresa é um comportamento individual inserido nos domínios do fenômeno de rotatividade de pessoal (*turnover*), que abarca o número de trabalhadores desligados em determinado período (mensal ou anual, e.g.) e em comparação com o quadro total de funcionários efetivos (Oliveira, Gomide Júnior, Poli, & Oliveira-Silva, 2018). Neste contexto, a intenção de rotatividade diz respeito ao grau em que um funcionário considera sair de onde trabalha ou está buscando outro emprego (Aarons, Sommerfeld, & Willging, 2011). Trata-se da vontade consciente e deliberada de deixar a organização em que atua profissionalmente (Tett & Meyer, 1993). Vandenberg e Nelson (1999) argumentam que se refere à probabilidade subjetiva e individual que os trabalhadores poderão deixar a empresa em um futuro próximo.

Todavia, embora os resultados quantitativos possam ser tratados por meio de análises estatísticas, conceitualmente, a variável trata de um fenômeno psicológico. Em outras palavras, não possui uma natureza “probabilística” por si só, mas diz respeito a um constructo cognitivo (variável latente). Em face disso, pode-se definir a intenção de rotatividade como a ideação que o funcionário possui se desligar da empresa que trabalha. Isso pode ocorrer porque interação entre os indivíduos e seu ambiente laboral possui implicações importantes para as atitudes e comportamentos dos empregados, os quais, por sua vez, têm efeitos diretos sobre a rotatividade de funcionários (Ehrhart & Kuenzi, 2017).

Neste contexto, os resultados dos estudos desenvolvidos por Pereira (2006) demonstraram que quanto mais gratificado estiver o trabalhador, menor será a intenção de deixar seu emprego, ou seja, a intenção de deixar a organização está mais fortemente associada ao sentimento de fazer o que gosta e ser reconhecido pelo que faz (sentir-se gratificado) do que ao desgaste/cansaço que este trabalho pode lhe proporcionar.

Esta confirmação é de extrema importância quando se pensa nos investimentos que as organizações devem fazer na direção da retenção de seus melhores talentos. Deve-se perseguir a gratificação do empregado muito mais do que a eliminação dos eventos estressores, de modo que o trabalhador tenha oportunidade de se identificar com a tarefa que realiza, sentindo-se útil

e valorizado pelo que faz. Isto não quer dizer, de maneira nenhuma, que as empresas devem negligenciar os aspectos relacionados ao ambiente físico e sobrecarga de trabalho, mas sim, que ao objetivarem a redução da rotatividade, devem dar atenção especial à criação de situações que conduzam aos sentimentos “de fazer o que gosta”. O trabalho deve ser um lugar de prazer, um espaço em que o trabalhador possa se produzir, construindo sua identidade enquanto sujeito. (Pereira, 2006, p. 63-64).

Nos estudos de Vandenberg e Nelson (1999), somente as intenções motivadas pelo descontentamento com a organização e seus valores resultaram na perda voluntária de funcionários da empresa pesquisada. Uma década depois, Carmo (2009) corroborou estes dados ao verificar que quanto mais os colaboradores estão afetivamente comprometidos com a organização em que trabalham e percebem que ela oferece oportunidades de crescimento profissional, menor a sua intenção de sair da empresa e/ou de procurar outras oportunidades no mercado de trabalho.

Há poucos instrumentos adaptados para o Brasil que visam mensurar a intenção de rotatividade. Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, e Polizzi Filho (2014) apresentaram uma escala univariada para mensurá-la, construída e validada por pesquisadores brasileiros, contendo três itens que indicam a frequência com que o trabalhador pensa, tem vontade e planeja sair da empresa em que atua. Diversas pesquisas no Brasil já utilizaram esta medida e, por apresentar índices de precisão satisfatórios, este instrumento foi escolhido para representar a intenção de rotatividade no presente estudo.

1.3 Clima Organizacional e Intenção de Rotatividade

A revisão da literatura aponta a existência de vários estudos em que a relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade foi testada. Verificou-se que a maior parte dos estudos aponta a existência de uma relação negativa entre as variáveis. Desta forma, quanto melhor a percepção dos trabalhadores em relação ao clima organizacional, menor a intenção de rotatividade, ou seja, o desejo do profissional em deixar a organização.

Aarons et al. (2011) estudaram o clima organizacional e a intenção de rotatividade durante uma reforma do sistema de saúde comportamental no Novo México (EUA) e descobriram que um clima de empoderamento estava negativamente associado a intenções de rotatividade, ao passo que um clima desmoralizante estava relacionado a intenções de rotatividade mais fortes, as quais foram, então, positivamente associadas ao volume real de desligamentos voluntários. Os resultados sugerem que uma liderança forte é particularmente

importante em tempos de mudanças sistêmica e organizacional, e pode reduzir o clima ruim associado a intenções de rotatividade e desligamentos voluntários (Aarons et al., 2011).

Chang, Rosen, e Levy (2009) testaram um modelo que conecta percepções da política organizacional ao desempenho no trabalho e intenções de rotatividade. A evidência meta-analítica apoiou relações significativas e bivariáveis entre a percepção da política e tensão, intenções de rotatividade, entre outros, além de demonstrar que as atitudes de trabalho mediam os efeitos da política percebida sobre as intenções de rotatividade de funcionários (Chang et al., 2009).

Jeswani e Dave (2012) exploraram cinco antecedentes (também por eles chamados de fatores) do clima organizacional (orientação, supervisão, comunicação, tomada de decisão e gerenciamento de recompensas) e seu impacto sobre a intenção de rotatividade de membros do corpo docente de institutos de ensino técnico da Índia. A análise de regressão foi utilizada para determinar a relação entre as variáveis, e os resultados demonstraram que, dentre os cinco antecedentes do clima organizacional, apenas dois (orientação e gerenciamento de recompensa) apresentaram impacto inverso significativo na intenção de rotatividade, i. e., se os membros do corpo docente tiverem clareza sobre os objetivos organizacionais e que as recompensas dentro do instituto são adequadamente gerenciadas, é menos provável que eles saiam da organização (Jeswani & Dave, 2012).

O estudo de Al-Khasawneh (2013) buscou identificar o nível de satisfação dos funcionários de um hotel na região de Petra, na Jordânia, em relação ao clima organizacional, bem como a medida da rotatividade entre eles, investigando alguns componentes do clima, como a natureza do trabalho, estilos de autoridade, relação chefe-empregado, sistema de recompensa e segurança no trabalho. Segundo o autor, a influência do clima organizacional na rotatividade de empregados ocorreu na seguinte ordem consecutiva: natureza do trabalho, relação chefe-empregado, estilos de recompensa e punição, estilos de autoridade e, finalmente, segurança no trabalho (Al-Khasawneh, 2013).

Subramanian e Shin (2013) analisaram a influência do clima organizacional nas intenções de rotatividade de funcionários de um hotel asiático. O estudo descobriu que recompensas, responsabilidade, padrões, conformidade e liderança têm relação negativa significativa com a intenção de rotatividade, o que contribui com a literatura existente e fornece aos gerentes uma compreensão dos fatores do clima organizacional que afetam a rotatividade entre os funcionários do setor de hospitalidade (Subramanian & Shin, 2013).

O estudo de Randhawa e Kaur (2017) teve como objetivo determinar a percepção das intenções de rotatividade de empregados e sua relação com o clima organizacional. Uma forte correlação negativa foi observada entre o clima organizacional geral e as intenções de rotatividade (Randhawa & Kaur, 2017). Além disso, o resultado da análise de regressão múltipla mostrou que as dimensões do clima organizacional, como suporte da supervisão, clareza dos objetivos organizacionais, participação, bem-estar, treinamento, pressão para produzir, eficiência, integração, *feedback* de desempenho e autonomia têm impacto significativo na determinação das intenções de rotatividade de funcionários (Randhawa & Kaur, 2017).

No entanto, alguns estudos não conseguiram encontrar um efeito significativo do clima na intenção de deixar a empresa em que trabalha. Johnston e Spinks (2013) abordaram a relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade de funcionários em um sistema de franquias do setor de serviços que opera em toda a Nova Zelândia. Em contraste com os resultados usualmente relatados, não foi encontrada relação significativa entre as duas variáveis estudadas, sugerindo que fatores além do clima determinam a propensão dos funcionários a permanecer em sua posição atual ou a desistir (Johnston & Spinks, 2013).

A despeito disso, de forma geral, a revisão de literatura apresentou relações negativas entre as variáveis, pelo que manter um clima organizacional favorável poderá reduzir as intenções dos trabalhadores em deixar a empresa, diminuindo o índice de desligamentos voluntários e de sobrecarga de trabalho para equipe que se torna reduzida até que a mão de obra ausente seja reposta, além de evitar atrasos em projetos, retrabalho, perda de capital intelectual, custos com substituições, recrutamento, seleção, treinamentos, entre outros. Por isso, mensurar o clima organizacional e a intenção de rotatividade poderá ser útil para as empresas verificarem melhores práticas de retenção de talentos a fim de prevenir impactos significativos na organização e nos resultados do negócio.

1.4 Conclusão

A revisão de literatura sobre clima organizacional identificou os principais fatores que compõem este construto. A partir disso, foi possível definir o melhor instrumento a ser aplicado para mensurar esta variável no presente estudo. A partir da revisão da literatura sobre clima organizacional e intenção de rotatividade, verificou-se que este o primeiro pode ser uma variável antecedente que influencia a segunda. A maioria dos estudos aponta a existência de

uma relação inversa entre ambas, mas é necessário desenvolver novos estudos a fim de averiguar quais fatores do clima organizacional apresentam poder preditivo em relação à intenção de rotatividade. Assim sendo, devido à multiplicidade de dimensões e climas organizacionais específicos, é importante que novas pesquisas sejam conduzidas para examinar estas relações. Frente ao exposto, o presente estudo visa a dar continuidade às pesquisas já iniciadas sobre estes construtos, a fim de identificar as relações e influências que o clima organizacional possui na intenção de rotatividade.

Capítulo 2. Síntese integrativa dos estudos, discussão e conclusão

2.1. Síntese Integrativa dos Estudos

Este tópico tem a finalidade de relacionar os três artigos produzidos como resultado desta pesquisa de mestrado, que teve como objetivo geral verificar as relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade (*turnover*). O primeiro estudo consistiu em uma revisão sistemática de literatura a fim de identificar o estado da arte de pesquisa sobre o clima organizacional. O segundo também consistiu em uma revisão sistemática da literatura sobre clima organizacional e intenção de rotatividade, de forma a identificar relações entre as variáveis. O terceiro estudo consistiu em um estudo do tipo levantamento (*survey*) de abordagem quantitativa que teve como objetivo examinar as relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa farmacêutica brasileira, com a utilização da Escala de Clima Organizacional – ECO (Martins, 2008; Martins et al., 2004) e a Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira et al., 2014), bem como relações entre estas variáveis e as variáveis demográficas e ocupacionais.

O estudo 1 foi realizado a partir da identificação de uma falta de consenso entre os autores acerca do construto “clima organizacional”. Dessa forma, inúmeros pesquisadores podem estar analisando fenômenos diferentes, ainda que homônimos. Além disso, considerando ser uma variável latente que pode ser composta por diversos fatores, de acordo com o aspecto a ser analisado, foi necessário identificar as evidências científicas acerca daqueles que mais aparecem na literatura, delimitando com maior acurácia o construto a ser analisado, o que possibilitou fundamentar a escolha do instrumento mais adequado para o delineamento metodológico do estudo empírico que viria a ser realizado posteriormente.

Em face disso, uma revisão sistemática de literatura foi realizada com o objetivo de analisar as diversas definições e características de clima organizacional, complementando os estudos já existentes. Foram realizadas buscas de artigos publicados entre 2017 e junho de 2019 que continham “clima organizacional” ou “*organizational climate*” no título. Para reduzir o enviesamento e ampliar a compreensão, optou-se por utilizar bases de dados internacionais que fossem referências em diferentes campos do conhecimento, tais como Psicologia, Psiquiatria, Administração, Medicina, Enfermagem e demais áreas das Ciências

Sociais, Humanas e da Saúde. Por isso, as buscas foram realizadas na PsycINFO, PubMed (MEDLINE), Web of Science e SciELO, resultando em 83 artigos selecionados.

Como resultado deste estudo, foram identificadas cinco características principais do clima organizacional: (1) percepção compartilhada (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho; (2) afeta ou influencia o comportamento; (3) mensurável; (4) global/ molar ou específico/ focal (multidimensional/ multifatorial); e (5) potencialmente provisório. Isso significa que se trata de um constructo psicológico que diz respeito a percepções compartilhadas entre os funcionários de uma mesma empresa sobre os aspectos do contexto organizacional e laboral, tais como políticas, práticas, procedimentos e eventos próprios da instituição. Estas percepções podem afetar ou influenciar diversos comportamentos dos indivíduos e grupos na organização. É possível mensurá-las por meio de instrumentos compostos, geralmente, por escalas Likert de modo a analisar os resultados quantitativamente, embora alguns estudos utilizem, em menor número, métodos qualitativos (entrevistas). Para tanto, deve-se delimitar quais percepções serão averiguadas – aquelas globais/ molares, abordagens genéricas que buscam apreender a totalidade da organização (clima organizacional geral), ou específicas/ focais, que objetivam analisar aspectos particulares do contexto laboral. Abordagens multidimensionais ou multifatoriais decompõem o clima organizacional em fatores específicos para obter as percepções dos funcionários sobre determinadas práticas, procedimentos, políticas ou eventos que perpassam o cotidiano deles na empresa.

Assim sendo, verificou-se que o clima é uma variável potencialmente provisória, uma vez que é mais facilmente influenciada pelas mudanças internas e externas à organização. Por exemplo, a troca de um gestor poderá ocasionar novas percepções sobre o desenho do trabalho, alterando, também, o clima organizacional sobre este tema. Por isso, é mais fácil de manipulá-lo e controlá-lo, uma vez que são mais sensíveis a estas transformações, diferentemente da cultura, que é uma variável mais estável ao longo do tempo, estática e menos influenciada pelas mudanças internas e externas, ou seja, independente das movimentações de pessoal (rotatividade) ou das dificuldades econômicas do país, a cultura (sistema de crenças, valores e hábitos reforçados e propagados pela organização) tende a se manter constante, cumprindo um papel mais normativo e regulatório das relações sociais da empresa.

Com efeito, foram identificados sete fatores mais pesquisados na literatura: (1) apoio/ suporte da organização e/ou da chefia; (2) coesão/ cooperação/ trabalho em equipe/ espírito de equipe/ integração; (3) recompensa/ reconhecimento; (4) inovação; (5) comunicação; (6)

liderança/ supervisão; (7) estrutura/ padrões. Frente a estes achados, optou-se pela escolha da Escala de Clima Organizacional – ECO (Martins, 2008), composta por cinco dimensões de alguma forma contempladas nos fatores encontrados na revisão de literatura, tais quais (1) apoio da chefia e da organização; (2) coesão entre colegas; (3) recompensa; (4) controle/ pressão; e (5) conforto físico.

Uma vez delimitado o constructo e as variáveis a serem estudadas, foi realizado o estudo 2 para verificar as relações e influências que o clima organizacional possui com a intenção de rotatividade. Na revisão sistemática, foi replicado o mesmo método utilizado na revisão sobre clima organizacional, acrescentando a base de dados Scopus – fonte multidisciplinar. Todavia, neste estudo, não houve restrição temporal, sendo considerados artigos publicados até junho de 2019, data em que foram realizadas as varreduras. Dessa forma, buscou-se estudos que apresentassem no título as seguintes combinações: (((“*intent to*” AND (*quit* OR *leave* OR *turnover*)) OR ((*quit* OR *leave* OR *turnover*) AND *intention**))) AND *climate*. Como resultado, 39 artigos foram selecionados para esta revisão, dos quais 25 (64%) apresentaram correlações significativas entre clima organizacional e intenção de rotatividade, todas negativas, à exceção do clima de ética instrumental, o qual foi positivamente relacionado à variável, uma vez que diz respeito a percepções de que as decisões organizacionais são pautadas sob uma ótica egoísta, por meio da qual interesses e objetivos individuais são tomados como base para fundamentar estas decisões.

Com efeito, seis categorias foram elaboradas para explicar as relações existentes entre os diversos tipos de clima organizacional e a intenção de *turnover*: (1) clima organizacional global e dimensões específicas; (2) clima de ética; (3) climas de diversidade, inclusão, empoderamento, idade e inovação; (4) climas de segurança no trabalho e de prevenção à violência; (5) climas de serviço, de trabalho e de insegurança no emprego; (6) climas de equipe e espiritual. De forma majoritária, todas apresentaram relações negativas com a variável critério, mas novos estudos são necessários para verificar o poder preditivo destes e outros tipos de clima organizacional.

O estudo 3 visou identificar as relações entre clima organizacional (variável antecedente) e a intenção de rotatividade (variável critério). Para tanto, foram aplicados o ECO, o EIR e um questionário demográfico-ocupacional em trabalhadores de uma empresa farmacêutica brasileira. Destas aplicações, 565 respostas foram consideradas válidas. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais (correlações bivariadas e regressões múltiplas).

Como resultados, foram identificadas duas categorias: (a) influências do clima organizacional e (b) influências das variáveis demográfico-ocupacionais. Em relação a categoria influências do clima organizacional, foi verificado que três fatores do clima organizacional são preditores significativos da intenção de rotatividade. São eles: (1) recompensa; (2) coesão entre colegas; e (3) apoio da chefia e da organização. Todos foram negativamente relacionados à variável critério. Os resultados corroboram estudos anteriores, identificados da revisão sistemática de literatura realizada.

Quanto as variáveis demográficas-ocupacionais, verificou-se que cinco variáveis demográfico-ocupacionais apresentaram poder preditivo significativo em relação à intenção de *turnover*: (1) escolaridade – ensino superior completo (relação positiva); (2) escolaridade – ensino superior incompleto (relação positiva); (3) tempo de serviço – de 6 a 10 anos (relação positiva); (4) estado civil – casado/ amasiado/ união estável (relação negativa); e, por fim, com menor influência (o modelo explicou 11.4% da variância do fenômeno, enquanto o das demais explicou 46.5%), a (5) idade – 51 anos ou mais (relação negativa).

Em suma, as duas revisões sistemáticas de literatura se valeram para fundamentar conceitualmente e metodologicamente a pesquisa empírica. Assim, o primeiro artigo trouxe à luz uma definição de clima organizacional que engloba as principais características e fatores que mais aparecem nos estudos. O segundo artigo evidenciou as relações que os diversos tipos de clima organizacional e fatores possuem com a intenção de rotatividade. Estes dois artigos permitiram a execução do terceiro, que visou averiguar o poder preditivo dos fatores de clima organizacional da escala selecionada em relação a intenção de *turnover*. Além disso, as variáveis demográfico-ocupacionais foram, também, postas em análise, demonstrando que a intenção de rotatividade pode ser influenciada por fatores externos à organização, e não somente pelo clima organizacional.

2.2. Discussão e Conclusão

A partir da revisão da literatura o clima organizacional pode ser definido como as percepções compartilhadas pelos funcionários de uma mesma empresa sobre aspectos organizacionais e do trabalho específicos ou gerais, tais como práticas, políticas, procedimentos, eventos e comportamentos organizacionais. Estas percepções podem afetar ou influenciar as atividades das pessoas neste contexto, como a intenção de rotatividade (*turnover*), definida como idealização (idealização, pensamentos, ideias, aspirações ou

ruminações) que o funcionário possui em ter seu contrato de trabalho rescindido com a organização em que atua.

Os estudos apontam que o clima organizacional e a intenção de rotatividade mantêm relações negativas. Assim sendo, por meio de estudo empírico, quatro modelos foram testados, sendo que dois apresentaram maiores coeficientes de determinação (R^2), conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4

Modelos estatísticos de cada hipótese.

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	GL	F	p
1	.602	.363	.359	3.561	106.355	.000
2	.338	.114	.109	3.561	24.056	.000
3	.204	.041	.036	3.561	8.093	.000
4	.682	.465	.458	7.557	69.111	.000

Nota. GL = Graus de liberdade.

Com efeito, o modelo 1 explicou 36.3% das variâncias do fenômeno, ao passo que o modelo 4 explicou 46.5%. O modelo 2 explicou 11.4%, mas também foi considerado na análise. Contudo, o modelo 3 explicou somente 4.1%, pelo que as variáveis ocupacionais isoladamente, de forma geral, não parecem ter influência significativa na intenção de rotatividade. A única que apresentou poder preditivo em relação a variável critério foi o tempo de serviço – de 6 a 10 anos, no modelo 4.

Dessa forma, corroborando os resultados encontrados na literatura, foi identificado que os fatores (1) recompensa, (2) coesão entre colegas, e (3) apoio da chefia e da organização são preditores da intenção de rotatividade. No que concerne ao primeiro, Subramanian e Shin (2013) também verificaram que a percepção dos sistema de recompensas pode influenciar a intenção das pessoas em sair da empresa. Assim sendo, segundo os autores, se os funcionários perceberem que não são devidamente recompensados conforme os esforços que investem para atingir os resultados, é mais provável que deixem a organização voluntariamente, ao passo que, quando veem oportunidades de crescimento e promoção, poderão preferir permanecer na empresa (Subramanian & Shin, 2013).

Autores também demonstraram que a percepção do suporte organizacional está negativamente relacionada à intenção de *turnover* (Diógenes, Paschoal, Neiva, & Meneses, 2016; Fernandes, 2016; Oliveira et al., 2018; Siqueira & Gomide Júnior, 2004; Wright et al.,

2012), assim como a percepção do apoio da supervisão (Fukui, Wu, & Salyers, 2019). Dessa forma, percepções desfavoráveis sobre o apoio da organização e dos gestores poderão estimular o desejo dos funcionários em se desligarem da empresa (Oliveira et al., 2018)

Nessa mesma linha, o clima de equipe também apresenta relação negativa com a intenção de rotatividade (Cheng et al., 2016; Kivimäki et al., 2007). Isso significa que as relações interpessoais no trabalho e o modo como os funcionários desenvolvem seus vínculos para atingir os resultados poderá influenciar a intenção deles em sair da organização. Quando os grupos não estão coesos e os indivíduos não colaboram entre si no desempenho das atividades cotidianas, é possível que apresentem intenções de rotatividade.

Segundo a teoria das trocas sociais e econômicas, as relações interpessoais são pautadas por permutas baseadas na confiança mútua, gratidão e boa-fé entre os indivíduos envolvidos, ou por meio de contratos pré-estabelecidos em que os termos destas trocas são definidos previamente de forma estruturada (Blau, 1964). Neste cenário, o princípio da reciprocidade se fundamenta pelo pressuposto de que as pessoas devem ajudar quem lhes ajudou e não devem prejudicá-lo, estabelecendo um vínculo em que se cria uma expectativa retributiva, ou seja, desenvolve-se um senso de obrigação em corresponder a ajuda recebida, de forma recíproca (Gouldner, 1960).

Com base em tais pressupostos, pode-se depreender que funcionários que não percebem que o sistema de recompensas é justo, que não há suporte da organização e/ou das lideranças nas atividades cotidianas, ou que a união e a coesão entre eles estão enfraquecidas, poderão desenvolver intenções de rotatividade, haja vista que as trocas sociais e econômicas estão prejudicadas e não há reciprocidade nas relações sociais.

Adicionalmente, novas variáveis de caráter demográfico-ocupacional foram encontradas como preditoras da intenção de rotatividade. Foi identificado que funcionários com ensino superior completo ou incompleto, ou com 6 a 10 anos de serviço na empresa, apresentaram propensões em desenvolver intenções de rotatividade. Em contrapartida, funcionários com 51 anos ou mais e funcionários casados, amasiados ou em regime de união estável tendem a exibir menores intenções de *turnover*.

Segundo dados do IBGE (2018), o Brasil apresentou uma taxa de desocupação de 11.6% no ano em que este estudo foi desenvolvido. Este valor representa 12.2 milhões de desempregados, sendo que a maior população correspondeu a grupos de pessoas com 25 a 39 anos (27.8%), de 40 a 59 anos (32.1%), e de 60 anos ou mais (19.4%) (IBGE, 2018). Ainda,

36.2% não tinham completado o ensino fundamental e 46.9% concluíram o ensino médio (IBGE, 2018).

Além disso, de acordo com Ajzen (1988), fatores externos, como falta de oportunidades ou dependência de outras pessoas, poderão influenciar a intenção das pessoas. Com base nisso, quando as pessoas percebem que as oportunidades de concretizar determinado comportamento são escassas, como se reposicionar com facilidade em um mercado competitivo com poucas vagas de emprego e alto índice de desemprego, tendem a desenvolver menores intenções de sair do atual trabalho. Da mesma forma, quando o comportamento para atingir um determinado objetivo depende de outra pessoa, é possível que as chances de concretizá-lo diminuam, uma vez que o sucesso da ação não está sujeito somente a atitudes do indivíduo, propiciando uma redução da intenção de realizá-lo.

Em face disso, considerando o cenário socioeconômico do Brasil, as altas taxas de desocupação, e os pressupostos esquadrinhados por Ajzen (1988), pode-se depreender que pessoas casadas, amasiadas ou em união estável apresentem menores intenções de sair da empresa, uma vez que apresentam relações de dependência com outra pessoa e as oportunidades de reposição no mercado estavam escassas. Em contrapartida, indivíduos com ensino superior completo ou incompleto representaram os grupos com menores taxas de desocupação, 14.2% e 5.2%, respectivamente. Assim, é possível que estas pessoas não percebam dificuldades em encontrar um novo emprego e, dessa forma, estejam menos suscetíveis a estes fatores externos, pelo que podem apresentar maiores intenções de rotatividade, diferentemente do que ocorre com as pessoas que têm 51 anos ou mais, as quais tendem a apresentar menores intenções de sair da empresa, uma vez que estão mais próximas da aposentadoria e fazem parte de um grupo considerável de pessoas desocupadas no Brasil.

Por fim, no que tange às relações negativas que a variável ocupacional relacionada ao tempo de serviço na organização (de 6 a 10 anos) apresentou com a intenção de rotatividade, é possível explicá-la pelo processo de aculturação e socialização. A aculturação é um processo por meio do qual as atitudes e comportamentos de pessoas de uma determinada cultura são modificados como resultado do contato com uma cultura diferente (Moyerman & Forman, 1992). De forma complementar, a socialização organizacional pressupõe que, com o passar do tempo, os valores da organização sejam internalizados pelos seus respectivos membros, os quais, por um processo de identificação, modificam sua própria identidade e se apropriam dos costumes e valores da empresa em que atuam (Borges & Albuquerque, 2004).

Ainda, funcionários que trabalham por alguns anos em um mesmo local, especialmente aqueles da geração Y, tendem a querer explorar todas as possibilidades possíveis fora da empresa, permitindo-se a chance de vivenciar novas culturas e processos de trabalho, além de construir fortes conexões com as organizações e fazer novos vínculos de amizade, desenvolvendo outras perspectivas sobre a própria carreira (Subramanian & Shin, 2013). Com base nisso, pode-se depreender que pessoas com menos tempo de serviço tendem a apresentar maiores intenções de rotatividade, uma vez que os processos de aculturação e socialização podem não estar plenamente incorporados por elas. Estes resultados corroboram o estudo de Diógenes et al. (2016), o qual demonstrou que quanto menos tempo as pessoas estão na empresa, maiores são as ideias em deixá-la.

Considerando que os fatores do clima organizacional podem influenciar na intenção de rotatividade, como implicações práticas, recomenda-se que a área de gestão de pessoas das empresas estruturem sistemas de remuneração pautados em avaliação de competências, valorizando a transparência e justiça. Além disso, é importante estimular a coesão entre os colegas e práticas de suporte, de colegas e gestores, bem como oferecer suporte organizacional. Também podem ser realizadas ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores para que possam desenvolver o trabalho em equipe, união, colaboração entre os indivíduos, além de fornecerem suporte social necessário para o desempenho das atividades cotidianas. Ao viabilizar ações que propiciem isso, os funcionários poderão apresentar intenções reduzidas de deixar a empresa, aumentando, consequentemente, a retenção de talentos e evitando custos com recrutamento, seleção, treinamentos, além de perdas intangíveis, como capital intelectual e *stakeholders* importantes importantes que podem impactar diretamente o resultado do negócio.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, este estudo complementa pesquisas anteriores, corroborando as influências que o clima organizacional possui em relação a intenção de *turnover* de funcionários.

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, foi conduzido em uma única empresa brasileira de um determinado segmento, o que inviabiliza generalizações. Segundo, a escala utilizada apresenta cinco fatores do clima organizacional, mas como evidenciado na revisão de literatura, existem outras dimensões e tipos de clima que também podem influenciar a intenção de rotatividade. Terceiro, este estudo não considerou variáveis moderadores ou mediadoras. Assim, é possível que outros fatores impactem a relação entre clima organizacional e intenção de *turnover*.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados a fim de confirmar o poder preditivo das variáveis pesquisadas em outras empresas, de segmentos distintos, ou de outros países. Ainda, é importante que novas dimensões ou tipos de clima específico sejam testados em relação a intenção de rotatividade. Por fim, recomenda-se que variáveis moderadoras ou mediadoras sejam consideradas em modelos de equações estruturais.

Referências bibliográficas

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services, 8*(4), 269–281.
<https://doi.org/10.1037/a002619>
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Al-Khasawneh, A. L. (2013). Effect of organizational climate on job turnover of employees at tourism hotels in Petra Region of Jordan. *American Journal of Social and Management Sciences, 4*(2), 54–62. <https://doi.org/10.5251/ajsms.2013.4.2.54.62>
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development, 36*(5), 626–643.
<https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0055>
- Al Ghazo, R. H., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 29*(3), 333–345.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1533504>
- Álvarez, G. G. (1990). La percepción de la organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales, 26*, 29–48. Retrieved from
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009/913>
- Álvarez, G. G. (1992). El constructo “clima organizacional”: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1–2), 25–47.
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2019). Linking organizational climate to work engagement: A study in the healthcare sector. *International Journal of Public Administration, 42*(7), 547–557. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491595>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.

- Balducci, D., & Kanaane, R. (2007). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 27(2), 133–147. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&tlng=pt
- Baş, T., Amarat, M., Ünal, O., Durmuş, A., & Boz, S. (2018). Örgütsel iklimin örgütsel bağlılığa etkisi: Özel hastane örneği [The effects of organizational climate on organizational commitment: The case of a private hospital]. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 538–548. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.431157>
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 53–72. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1845>
- Bin Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Black, H. (2018). Accounting for change and innovativeness: Organizational climate change or renewable organizational energy? *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(1), 1–21.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2004). Socialização organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 331–356). Porto Alegre: Artmed.
- Bravo-Díaz, A. M., González-Murillo, G. A., & Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos [Design of improvement strategies based on the diagnosis of organizational climate in a fuel and food distribut. *Entramado*, 14(1), 12–31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Camacho Quintero, C. L. (2018). Gerencia y distrés laboral en el clima organizacional del

Instituto de Geografía de la Universidad de Los Andes - Venezuela: una vision transcompleja [Management and labor distress in the organizational climate of the Geography Institute of the Universida. *Visión Gerencial*, 17(2), 195–208.

Campbell, J. P. (1976). Psychometric theory. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNall.

Carmo, G. (2009). *Antecedentes da intenção de rotatividade: Comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670894>

Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200–1216.
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118>

Chiang Vega, M. M., Fuentealba Elgueta, I. I., & Nova Cabrera, R. A. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la Región del Bio Bio [Relationship between organizational climate and engagement, in two social foundations without profit, from the Bio Bio region]. *Ciencia & Trabajo*, 19(59), 105–112. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000200105>

Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica del os trabajadores: Una dualidad organizacional [Organizational climate and psychological health workers: An organizational duality]. *Revista Dimensión Empresarial*, 15(1), 73–86. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>

Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill College.

Chirinos Araque, Y. V., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible [Corporate environment in sustainable entrepreneurship]. *Revista EAN*, (84), 43–61.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

- Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y., & Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management and Organization*, 19(3), 279–296. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.35>
- Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- Davies, S. E., Stoermer, S., & Froese, F. J. (2019). When the going gets tough: The influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1393–1417. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528558>
- Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2019). Effects of the innovation climate on turnover intention in the Australian public service. *American Review of Public Administration*, 49(5), 614–628. <https://doi.org/10.1177/0275074018808914>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: Enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517–534. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>
- Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 2. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista Do Serviço Público*, 67(2), 147–172. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação*

Profissional, 10(1), 55–70. Retrieved from
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008&lng=pt&tlng=pt

Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2017). The impact of organizational climate and culture on employee turnover. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 494–512). <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch23>

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Nova York, NY, EUA: Routledge/Taylor & Francis Group.

Eldor, L., & Shoshani, A. (2017). Are you being served? The relationship between school climate for service and teachers' engagement, satisfaction, and intention to leave: A moderated mediation model. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(4), 359–378. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1291488>

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Prado-Gascó, V. J., & Ratten, V. (2019). HRM versus QCA: What affects the organizational climate in sports organizations? *Sport in Society*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1607306>

Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: The experience of Iranian nurses. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 19(4), 1–8. <https://doi.org/10.5812/ircmj.43554>

Espinoza-Santeli, G., & Jiménez, A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional [Measurement of organizational climate with a gender focus in the Escuela Politecnica Nacional]. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>

Fernandes, G. M. (2016). Organizational climate and child welfare workers' degree of intent to leave the job: Evidence from New York. *Children and Youth Services Review*, 60, 80–87. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2015.11.010>

Filipova, A. A. (2011). Relationships among ethical climates, perceived organizational support, and intent-to-leave for licensed nurses in skilled nursing facilities. *Journal of Applied Gerontology*, 30(1), 44–66. <https://doi.org/10.1177/0733464809356546>

- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
<https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643.
<https://doi.org/10.2307/2094540>
- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Mediation paths from supervisor support to turnover intention and actual turnover among community mental health providers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 42(4), 350–357. <https://doi.org/10.1037/prj0000362>
- González-Romá, V., Väänänen, A., Ripoll, P., Caballer, A., Peiró, J. M., & Kivimäki, M. (2005). Psychological climate, sickness absence and gender. *Psicothema*, 17(1), 169–174. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717127>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Granda, J. C., González, M. C., Loyola, C. N. P., Sánchez, A. Y., Ocampo, I. M., & García, Z. S. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Revista Electrónica de Las Ciencias Médicas En Cienfuegos*, 5(2), 79–84. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020205013>
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hung, L.-M., Lee, Y.-S., & Lee, D.-C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103–116.
- Ibegbulam, I., Eze, J. U., & Akpom, C. C. (2017). Investigating the organizational climate for creativity/innovation among librarians in academic libraries in South East Nigeria. *Libri*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1515/libri-2016-0101>
- IBGE. (2018). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Quarto Trimestre de 2018. *Indicadores IBGE*, 1–39.

- Ifinedo, P. (2018). Roles of organizational climate, social bonds, and perceptions of security threats on IS security policy compliance intentions. *Information Resources Management Journal*, 31(1), 53–82. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2018010103>
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperon, J. M. (2019). Rediseño de instrumento para evaluar clima organizacional de Enfermería en los servicios hospitalarios [Instrument redesign for evaluating nursing organizational climate at hospital service]. *Medisur*, 17(1), 103–111.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271–282. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302>
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of organizational climate on turnover intention: An empirical analysis on faculty members of technical education of India. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 2(3), 26–44. Retrieved from http://www.tjprc.org/view_archives.php?year=2012&id=32&jtype=2&page=2
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: A chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Joe, S.-W., Hung, W.-T., Chiu, C.-T., Lin, C.-P., & Hsu, Y.-C. (2018). To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1067–1081. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>
- Johnston, N., & Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20–41. Retrieved from [http://www.jnbit.org/upload/JNBIT_Johnston_Spinks_11\(1\)_2013.pdf](http://www.jnbit.org/upload/JNBIT_Johnston_Spinks_11(1)_2013.pdf)
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., & Habibi, H. (2018). Role of organizational climate in job involvement: A way to develop the organizational commitment of nursing staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 1–5.

<https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>

- Kao, R.-H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration worker. *Personnel Review*, 46(8), 1890–1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Keshtidar, M., Adib Roshan, F., & Sahebkar, M. A. (2018). The mediating role of innovative supportive environment in the relationship between organizational climate and entrepreneurship in Sports Sciences male students. *Annals of Applied Sport Science*, 6(2), 69–77. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.6.2.69>
- Khasawneh, O. Y. (2018). Technophobia without borders: The influence of technophobia and emotional intelligence on technology acceptance and the moderating influence of organizational climate. *Computers in Human Behavior*, 88, 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.07.007>
- Kim, J. (2015). What increases public employees' turnover intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496–519. <https://doi.org/10.1177/0091026015604447>
- Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Lämsä, H., Virtanen, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2007). Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study. *BMC Health Services Research*, 7, 1–8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-7-170>
- Kılıç, E., & Altuntaş, S. (2019). The effect of collegial solidarity among nurses on the organizational climate. *International Nursing Review*, 00, 1–10. <https://doi.org/10.1111/inr.12509>
- Kohan, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. *Human Systems Management*, 37(3), 319–331. <https://doi.org/10.3233/HSM-17129>
- Kojour, A. S., Razavi, S. M. H., & Taghipouryan, M. J. (2017). The role of the organizational climate in the process innovation at sport organizations (Some evidence from the Sports and Youth Departments of Mazandaran Province). *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 6(3), 23–31. <https://doi.org/10.22631/ijaep.v6i3.186>

- Koys, D. J., & Decotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Landa-Ramírez, É., Rangel-Domínguez, N. E., Villavicencio-Carranza, M. A., Weingerz-Mehl, S., Reyes-Saavedra, M. I., González-Álvarez, V. R., ... Jiménez-Escobar, I. (2017). Clima organizacional y factores relacionados con el burnout en urgencias médicas: Un estudio correlacional. [Organizational climate and psychological factors associated with burnout in a medical urgencies department: A correlational study.]. *Psicología y Salud*, 27(2), 245–254.
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su9030465>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liou, S.-R., & Cheng, C.-Y. (2010). Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 19(11–12), 1635–1644. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2009.03080.x>
- Liță, C. S., Scricciu, D., & Țintea, G. (2018). Validarea unui instrument de măsurare a climatului organizațional în unitățile militare [Validation of a organizational climate instrument in military units]. *Revista de Psihologie*, 64(2), 87–101.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Liu, A. M. M., & Chan, I. Y. S. (2017). Understanding the interplay of organizational climate and leadership in construction innovation. *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 1–12. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000521](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000521)
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 14(3),

- 227–245. <https://doi.org/10.1002/jip.1474>
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M., & Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 72–86.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 29–40). Porto Alegre: Artmed.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção de validação de uma escala de medida de clima organizacional [Construction and validation of an organizational climate scale]. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(1), 37–60. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003
- Massó, A. A. S. (2012). Clima organizacional: Un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances En Enfermería*, 30(1), 107–113. Retrieved from <http://https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/35442/36514>
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 431–446. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9>
- Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Menéndez, F., Peña-Suárez, E., Fonseca-Pedrero, E., & Muñiz, J. (2017). Computerized adaptive assessment of organizational climate. *Anales de Psicología*, 33(1), 152. <https://doi.org/10.6018/analesps.32.3.225921>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto [Organizational climate: A historical review of the construct]. *Psicologia Em Revista*, 16(1), 158–179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>

- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - Mexico [Analysis of gender perception between organizational climate and job satisfaction in the industry - Mexico]. *Comuni@cción*, 8(2), 148–158. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Montoya Cáceres, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena [Work satisfaction and its relation with the organizational climate in officials of a chilean state university]. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. Retrieved from http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf
- Moyerman, D. R., & Forman, B. D. (1992). Acculturation and adjustment: A meta-analytic study. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 14(2), 163–200. <https://doi.org/10.1177/07399863920142001>
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit stable. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 19–26. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260102>
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9368-6>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. D. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319–332. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-07-2017-0028>
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.

- Nojehdehi, M. M., Farahani, M. A., Rafii, F., & Bahrani, N. (2015). A comparison of organizational climate and nurses' intention to leave among excellence awarded hospitals and other hospitals in 2013. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17(5), 1–6. [https://doi.org/10.5812/ircmj.17\(5\)2015.19000](https://doi.org/10.5812/ircmj.17(5)2015.19000)
- Oliveira, A. F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. S., & Oliveira-Silva, L. C. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade [Analysis of organizational factors that determine turnover intention]. *Temas Em Psicologia [Trends in Psychology]*, 26(2), 1043–1054. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18En>
- Olsson, A., Paredes, K. M. B., Johansson, U., Røese, M. O., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Pawlowski, T., & Baranowski, P. (2018). Personality traits of nurses and organizational climate in relation to the use of coercion in psychiatric wards. *Perspectives in Psychiatric Care*, 54(2), 287–292. <https://doi.org/10.1111/ppc.12236>
- Payne, R. L., & Pugh, D. D. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125–1172). Chicago: Rand McNally.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano [Organizational climate and its relation with the jobs satisfaction levels from human capital insight]. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. II)*. Madrid: Toran S.A.
- Pereira, C. C. P. (2006). *Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção de rotatividade: Estudo de caso numa empresa de Uberlândia de tele-atendimento*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Pérez-Correa, K., Peley-Bracho, R., & Saucedo-Ruidíaz, E. (2017). El rendimiento académico de estudiantes universitarios del área de Psicología: relaciones con el clima organizacional [The academic performance of university students in the area of

Psychology: Relations with the organizational climate]. *Praxis*, 13(1), 69–83.
<https://doi.org/10.21676/23897856.2069>

Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, M. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. (2019). Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família [Organizational climate and teamwork at the Family Health Strategy]. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(3), 755–762. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0770>

Poghosyan, L., Ghaffari, A., & Shaffer, J. (2019). Nurse practitioner primary care organizational climate questionnaire: Item response theory and differential item functioning. *Journal of Clinical Nursing*, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jocn.14895>

Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45–57.
<https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000300003>

Pupo Guisado, B., & Sánchez Torres, R. (2017). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública holguinera [Procedure for the diagnosis of the organizational climate in institutions of the health public in Holguín]. *Correo Científico Médico de Holguín*, 21(4), 1128–1139.

Randhawa, G., & Kaur, K. (2017). To stay or to quit: The climate matters. *Business Analyst*, 37(2), 223–240.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Riveros Paredes, P. N., & Grimaldo Muchotrigo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima [Values and organizational climate in professors of a higher-education institution in Lima]. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179–188. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>

Robbins, S. P. (1990). *Organizacional theory*. México: Prentice Hall Internacional.

Rodríguez Ramos, S. L., Suárez Isaqui, L., Martínez Abreu, J., Alfonso Viart, B., Cuyac Lantigua, M., & Reyes Martín, B. (2018). Evaluación del clima organizacional en la Clínica Docente Estomatológica 27 de Noviembre. Colón. 2017 [Assessment of the

- organizational climate in the Teaching Dental Clinic 27 de noviembre. Colon. 2017]. *Revista Médica Electrónica*, 40(4), 1011–1022.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 137–158). London: John Wiley and Sons.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Quah, E. C. H., & Rimi, N. N. (2017). Ethical climate and employee turnover intention in the ready-made garment industry of Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 61–73. <https://doi.org/10.1002/joe.21770>
- Santos, L. J., & Paranhos, M. S. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional [Family Health Teams workers in Rio de Janeiro: leadership aspects in a study on organizational climate]. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(3), 759–770. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33112016>
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B. (1983). Works climates: An interactionist perspective. In N. R. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Enviromental psychology - Directions and perspectives* (pp. 106–128). New York: Praeger.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573–611. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383–412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study

of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447–455.
<https://doi.org/10.1037/h0033756>

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>

Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)

Segredo Pérez, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud [Instrument for the evaluation of the organizational climate in health care]. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57–68. Retrieved from
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006

Shen, H., Gao, Y., & Yang, X. (2017). Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: Evidence from China. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0064>

Silvestre, E. (2017). Construcción y validación empírica de una escala de clima organizacional universitario [Empirical construction and validation of a university organizational climate scale]. *Revista Interamericana de Psicología*, 51(1), 44–59.
<https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v51i1.118>

Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316–348). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209–216). Porto Alegre: Artmed.

- Smith, T. D. (2018). An assessment of safety climate, job satisfaction and turnover intention relationships using a national sample of workers from the USA. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(1), 27–34.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1268446>
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior [The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution]. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Souza, L. S., Rocha, F. L. R., & Mazzo, L. L. (2018). Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo [Organizational climate and the occurrence of accidents by sharp objects in a public hospital in the State of Sao Paulo]. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 26(1), 85–95. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoao1048>
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10(10), 51–61.
- Steil, A. V., Floriani, E. V., Zilli, M. B., & Rubio, M. A. (2019). Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 580–587.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2017.3.12931>
- Stone, P. W., Mooney-Kane, C., Larson, E. L., Pastor, D. K., Zwanziger, J., & Dick, A. W. (2007). Nurse working conditions, organizational climate, and intent to leave in ICUs: An instrumental variable approach. *Health Services Research*, 42(3 I), 1085–1104.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00651.x>
- Subramanian, I. D., & Shin, Y. N. (2013). Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry. *World Applied Sciences Journal*, 22(12), 1751–1759. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.22.12.161>
- Sudarsky, J. (1979). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: La medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones Especiales Universidad de los Andes.

- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (pp. 11–32). Boston: Harvard Business School.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Törner, M., Pousette, A., Larsman, P., & Hemlin, S. (2017). Coping with paradoxical demands through an organizational climate of perceived organizational support: An empirical study among workers in construction and mining industry. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53, pp. 117–141. <https://doi.org/10.1177/0021886316671577>
- Toro, F. (1992). Fortalezas y limitaciones del clima organizacional en empresas colombianas: retrospectiva de los 10 años de investigación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(1), 33–42.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313–1336. <https://doi.org/10.1177/001872679905201005>
- Vázquez, M. S. (1996). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Perspectivas En Psicología*, 2(2), 329–349. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>
- Vera Campuzano, N., & Suárez Caiche, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad [Incidence of the organizational climate in the labor performance, the customer service: Telecommunications corpo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141. <https://doi.org/10.3182/20120611-3-IE-4029.00015>
- Wang, C.-H., & Yen, C.-D. (2014). Leadership and turnover intentions of Taiwan TV reporters: the moderating role of safety climate. *Asian Journal of Communication*, 25(3), 255–270. <https://doi.org/10.1080/01292986.2014.960877>

- Wright, P. J., Kim, P. Y., Wilk, J. E., & Thomas, J. L. (2012). The effects of mental health symptoms and organizational climate on intent to leave the military among combat veterans. *Military Medicine*, 177(7), 773–779. <https://doi.org/10.7205/milmed-d-11-00403>
- Yurtkoru, E. S., Ensari, M. S., & Karabay, M. E. (2018). To what extent trust in leader and ethical climate affect turnover intention? A research on private and public bank employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 12–26. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60416>
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala [Organizational climate study in teachers of the Machala Technical University]. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163–172.
- Zhang, Y., Wu, X., Wan, X., Hayter, M., Wu, J., Li, S., ... Gong, W. (2019). Relationship between burnout and intention to leave amongst clinical nurses: The role of spiritual climate. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1285–1293. <https://doi.org/10.1111/jonm.12810>

Anexo A – Comprovante de Submissão do Artigo 1

Em ter., 13 de ago. de 2019 às 21:41, Roberto Moraes Cruz <noreply.ojs@scielo.org> escreveu:

Prezado(a) Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro,

Confirmamos a submissão de seu manuscrito "Clima organizacional: Revisão sistemática de literatura" à rPOT.

Agradecemos seu interesse em ter seu trabalho eventualmente publicado por nosso periódico. A partir deste momento, o manuscrito seguirá os passos descritos nas instruções da revista, particularmente neste link:

<http://pepsic.bvsalud.org/revistas/rpot/pinstruc.htm>

Conforme nossa política editorial, você deverá receber uma resposta preliminar, em até 90 dias, sobre se seu manuscrito será ou não aceito pelo "Desk Review" realizado pelo Corpo Editorial da rPOT.

Caso tenha qualquer dúvida durante esse processo, não hesite em nos escrever por meio deste mesmo e-mail, e de acompanhar o status da tramitação pelo sistema da revista. Para isso, faça login na Pepsic pelo link abaixo:

URL do Manuscrito:

<http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/author/submission/18772>

Login: fcavalheiro

Mais uma vez, grato por considerar a rPOT como um veículo para a possível disseminação de seu trabalho, contribuindo para o desenvolvimento da área em nosso país.

Cordialmente,

Roberto Moraes Cruz
Revista Psicologia: Organizações e Trabalho

Roberto Moraes Cruz

Editor-chefe

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Editor Sênior da rPOT na UnB

Daniela Campos Bahia Moscon

Editora Associada da rPOT na UFBA

Marcos Ricardo Datti Micheletto

Editor Associado da rPOT na UNESP

Marina Gregghi Sticca

Editora Associada da rPOT na FFCLRP/USP

Mary Sandra Carlotto

Editora Associada da rPOT na Unisinos

Site de Submissões da rPOT:

<http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot>

Site de publicações da rPOT:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1984-6657&lng=pt&nrm=iso

Anexo B – Comprovante de Submissão do Artigo 2

Em dom., 23 de fev. de 2020 às 14:04, Organizações & Sociedade <revistaoes@ufba.br> escreveu:

Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática de literatura" para Organizações & Sociedade. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito:

<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/author/submission/35630>

Login: fcavalheiro

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Organizações & Sociedade

Organizações & Sociedade

--

Organizações & Sociedade (O&S)

<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Clima organizacional, absenteísmo e rotatividade em trabalhadores de uma empresa de Saúde Animal”, sob orientação da Profª Drª Marina Gregghi Sticca. Esta pesquisa está sendo realizada pelo departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP) da Universidade de São Paulo (USP), vinculada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia desta universidade. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 466/2012 e do Código de Conduta da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para conhecermos a sua percepção sobre o seu ambiente de trabalho como um todo e, a partir destes dados, pensarmos em estratégias de melhorias para a organização. Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo verificar possíveis correlações entre os fatores nela mensurados.

Por isso, sua participação é voluntária e sigilosa. A participação nesse estudo não envolve nenhum gasto, mas você tem direito ao ressarcimento, por parte dos pesquisadores responsáveis, de possíveis despesas em decorrência a participação nesta pesquisa, caso apresente os devidos comprovantes. Portanto, garantimos que não há riscos previsíveis ao responder este questionário e você poderá recusar a participar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento. Caso opte em participar, sinta-se livre e confortável para respondê-lo de forma transparente e cooperativa.

Sua participação consiste em preencher um questionário dividido em quatro partes. A primeira parte envolve perguntas sócio-demográficas a fim de caracterizarmos a amostra; a segunda e a terceira partes correspondem a Escala de Clima Organizacional, com afirmativas sobre sua percepção acerca do seu ambiente de trabalho; e a quarta parte é constituída pela Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral (questões sobre fatores que levam ou podem te levar a se ausentar do trabalho por motivos organizacionais) e a Escala de Intenção de Rotatividade (questões sobre seu desejo ou não de deixar a empresa em que trabalha). Por fim, há uma questão aberta para expor comentários, elogios, sugestões e/ou críticas sobre o seu ambiente de trabalho. O tempo médio previsto para responder é de 30 minutos e você poderá fazê-lo no ambiente que julgar mais confortável.

Desde já, agradecemos pela sua atenção e participação. Em caso de dúvida(s) e/ou outros esclarecimentos sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato pelo telefone (16) 3315-9095 ou pelo e-mail marinagregghi@ffclrp.usp.br.

Em caso de denúncias e/ou reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa, favor entrar em contato com: CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP/USP – Avenida Bandeirantes, 3900 - Bloco 01 - Sala 7 – Prédio da Administração FFCLRP/USP – CEP 14040-901 – Ribeirão Preto, SP, Brasil. Fone: (16) 3315-4811. Atendimento de segunda a sexta-feira, das 13h30min às 17h30min. E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br. Homepage: <http://www.ffclrp.usp.br>.

Obrigado(a) pela participação.

Profª Draª Marina Gregghi Sticca

- ☐ Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e aceito em participar desta pesquisa.
- ☐ Não aceito participar desta pesquisa

☐ Próxima

Apêndice B – Termo para Armazenamento em Banco de Dados

Prezado(a) participante,

Considerando seu consentimento em participar da pesquisa intitulada “Clima organizacional, absenteísmo e rotatividade em trabalhadores de uma empresa de Saúde Animal”, solicitamos agora sua autorização para que todas as informações coletadas na pesquisa possam ser armazenadas em um banco de dados digital, por tempo indeterminado. Isto permite que os dados sejam analisados mais facilmente pelos pesquisadores e que novas pesquisas sejam feitas com os dados deste banco, ajudando a gerar novos conhecimentos. Asseguramos que todas as informações prestadas e armazenadas são estritamente confidenciais, qualquer pesquisa e publicação envolvendo estes dados não incluirão nomes ou informações que possam identificá-lo, garantindo seu anonimato em todo o processo da pesquisa. O Banco de Dados terá como responsável institucional a Prof. Dra. Marina Gregghi Sticca, com os seguintes endereços institucionais: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Departamento de Psicologia, Avenida Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, Ribeirão Preto - SP, 14040-900; e-mail: marinagregghi@ffclrp.usp.br.

Para aceitar esse termo, selecione a opção abaixo:

☐ Declaro que fui informado(a) dos objetivos e procedimentos do trabalho e autorizo o armazenamento dos dados em um banco de dados digital.

Como anteriormente se disse, as informações armazenadas no Banco de Dados poderão ser utilizadas em pesquisas futuras. Nesse sentido, será garantido aos participantes o acesso aos resultados das pesquisas obtidos com os seus dados. Para tal, o(a) participante só terá de contatar a responsável institucional pelo Banco de Dados, Prof. Dra. Marina Gregghi Sticca, por correio postal ou por e-mail, através dos endereços indicados acima.

Poderá também ser sempre avisado(a) da utilização dos seus dados em pesquisas futuras. Para tal tem apenas que indicar abaixo a opção de aviso de utilização dos seus dados constantes do Banco de Dados (opção A):

☐ Opção A - Quero ser consultado antes que meus dados sejam utilizados em futuras pesquisas: _____.

☐ Opção B - Não quero ser consultado quando meus dados forem utilizados em futuras pesquisas.

Coloco-me à disposição para maiores informações pelo telefone (16) 3518-2885 ou pelo e-mail: francisco.cavalheiro@usp.br. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre a pesquisa você também poderá entrar em contato com a Prof^a. Dr^a. Marina Gregghi Sticca, responsável pela orientação deste projeto pelo e-mail: marinagregghi@ffclrp.usp.br.

Em caso de denúncias e/ou reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa, favor entrar em contato com: CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP/USP – Avenida Bandeirantes, 3900 - Bloco 01 - Sala 7 – Prédio da Administração FFCLRP/USP – CEP 14040-901 – Ribeirão Preto, SP, Brasil. Fone: (16) 3315-4811. Atendimento de segunda a sexta-feira, das 13h30min às 17h30min. E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br. Homepage: <http://www.ffclrp.usp.br>.

☐ Voltar

☐ Próxima

Apêndice C – Instrumento de Clima Organizacional

Parte I – Dados Sócio-demográficos

Prezado(a) participante,

Esta pesquisa é anônima, mas é importante sabermos algumas informações sobre você para fins de análises estatísticas. Por gentileza, responda as questões a seguir:

Qual é a sua idade?

- ☐ até 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 anos ou mais

Qual é o seu sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual é a sua escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo

Qual é o seu estado civil?

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/ União Estável
- ☐ Divorciado(a)/ Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro: _____

Quantos filhos você tem?

- ☐ 1 filho
- ☐ 2 filhos
- ☐ 3 filhos
- ☐ 4 filhos ou mais
- ☐ Não tenho filhos

Há quanto tempo você está na [NOME DA EMPRESA]?

- ☐ Menos de 3 meses (período de experiência)
- ☐ De 3 meses a 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ 26 anos ou mais

Em média, qual é a sua renda mensal?

- ☐ Até R\$954,00
- ☐ De R\$955,00 a R\$2.862,00
- ☐ De 2.863,00 a R\$4.770,00
- ☐ De R\$4.771,00 a R\$6.678,00
- ☐ De R\$6.679,00 a R\$8.586,00
- ☐ De R\$8.587,00 a R\$10.494,00
- ☐ De R\$10.495,00 a R\$12.402,00
- ☐ Acima de R\$12.402,00

Selecione o nível de seu cargo na [NOME DA EMPRESA]:

- ☐ Administrativo
- ☐ Aprendiz ou Estagiário
- ☐ Liderança
- ☐ Operacional
- ☐ Técnico

Em qual destas quatro categorias o seu departamento melhor se enquadra?

- ☐ Administrativa (Financeiro, Fiscal, Jurídico, Marketing, Recursos Humanos, Suprimentos, TI)
- ☐ Comercial
- ☐ Produção (Indústria, Manutenção)
- ☐ Técnico (P&D, Qualidade)

Quantos afastamentos por problema de saúde relacionado ao trabalho você teve nos últimos doze meses?

- ☐ Nenhum
- ☐ Entre 1 e 3
- ☐ Mais de 3

☐ Voltar

☐ Próxima

Parte II - Escala de Clima Organizacional

Caro(a) participante,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e assinale em cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa/ Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1.	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1 2 3 4 5
2.	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	1 2 3 4 5
3.	O colaborador recebe orientação do gestor para executar suas tarefas.	1 2 3 4 5
4.	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo gestor.	1 2 3 4 5

5.	Aqui, o gestor ajuda os colaboradores com problemas.	1 2 3 4 5
6.	O gestor elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	1 2 3 4 5
7.	As mudanças são acompanhadas pelos gestores.	1 2 3 4 5
8.	As mudanças na [NOME DA EMPRESA] são informadas aos colaboradores.	1 2 3 4 5
9.	Na [NOME DA EMPRESA], as dúvidas são esclarecidas.	1 2 3 4 5
10.	Aqui, existe planejamento das tarefas.	1 2 3 4 5
11.	O colaborador pode contar com o apoio do gestor.	1 2 3 4 5
12.	As mudanças na [NOME DA EMPRESA] são planejadas.	1 2 3 4 5
13.	As inovações feitas pelo colaborador no seu trabalho são aceitas pela [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
14.	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos colaboradores.	1 2 3 4 5
15.	O gestor valoriza a opinião dos colaboradores.	1 2 3 4 5
16.	Na [NOME DA EMPRESA], os colaboradores têm participação nas mudanças.	1 2 3 4 5
17.	O gestor tem respeito pelo colaborador.	1 2 3 4 5
18.	O gestor colabora com a produtividade dos colaboradores.	1 2 3 4 5
19.	Na [NOME DA EMPRESA], o gestor ajuda o colaborador quando ele precisa.	1 2 3 4 5
20.	A [NOME DA EMPRESA] aceita novas formas de o colaborador realizar suas tarefas.	1 2 3 4 5
21.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
22.	Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.	1 2 3 4 5
23.	Aqui, o gestor valoriza seus colaboradores.	1 2 3 4 5
24.	Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1 2 3 4 5
25.	O que os colaboradores ganham depende das tarefas que eles fazem.	1 2 3 4 5
26.	Na [NOME DA EMPRESA], o colaborador sabe por que está sendo recompensado.	1 2 3 4 5
27.	A [NOME DA EMPRESA] se preocupa com a saúde de seus colaboradores.	1 2 3 4 5
28.	A [NOME DA EMPRESA] valoriza o esforço dos colaboradores.	1 2 3 4 5

29.	As recompensas que o colaborador recebe estão dentro de suas expectativas.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
30.	O trabalho bem feito é recompensado.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
31.	O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
32.	A produtividade do colaborador tem influência no seu salário.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
33.	A qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
34.	Para premiar o colaborador, a [NOME DA EMPRESA] considera a qualidade do que ele produz.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>

☐ Voltar

☐ Próxima

Parte III – (continuação)

35.	Os colaboradores desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
36.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
37.	Na [NOME DA EMPRESA], o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
38.	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
39.	O ambiente físico de trabalho é agradável.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
40.	Na [NOME DA EMPRESA], o local de trabalho é arejado.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
41.	Na [NOME DA EMPRESA], existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
42.	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
43.	A [NOME DA EMPRESA] demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
44.	O setor de trabalho é limpo.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
45.	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
46.	Na [NOME DA EMPRESA], a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
47.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
48.	Aqui, existe controle exagerado sobre os colaboradores.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>
49.	Na [NOME DA EMPRESA], tudo é controlado.	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/>

50.	A [NOME DA EMPRESA] exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1 2 3 4 5
51.	A frequência dos colaboradores é controlada com rigor pela [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
52.	Aqui, o gestor usa as regras da [NOME DA EMPRESA] para punir os colaboradores.	1 2 3 4 5
53.	Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor.	1 2 3 4 5
54.	Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.	1 2 3 4 5
55.	Na [NOME DA EMPRESA], nada é feito sem a autorização do gestor.	1 2 3 4 5
56.	Na [NOME DA EMPRESA] existe uma fiscalização permanente do gestor.	1 2 3 4 5
57.	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	1 2 3 4 5
58.	O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1 2 3 4 5
59.	Aqui, os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.	1 2 3 4 5
60.	Aqui na [NOME DA EMPRESA], existe cooperação entre os colegas.	1 2 3 4 5
61.	Na [NOME DA EMPRESA], os colaboradores recebem bem um novo colega.	1 2 3 4 5
62.	Existe integração entre os colaboradores na [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
63.	Os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1 2 3 4 5
64.	Sinto-me feliz trabalhando na [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
65.	Sinto orgulho de trabalhar na [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
66.	Sinto-me satisfeito em trabalhar na [NOME DA EMPRESA].	1 2 3 4 5
67.	Eu recomendaria a [NOME DA EMPRESA] para colegas e familiares como uma boa empresa para se trabalhar.	1 2 3 4 5

☐ Voltar

☐ Próxima

Parte IV

Escala de Intenção de Rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas selecionando aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
-------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------	--------------------

1.	Penso em sair da [NOME DA EMPRESA].	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
2.	Planejo sair da [NOME DA EMPRESA].	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
3.	Tenho vontade de sair da [NOME DA EMPRESA].	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			

Agradecemos pela sua participação.

☐ **Voltar**

☐ **Enviar**

Apêndice D – Termo de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

Universidade de São Paulo
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
Comitê de Ética em Pesquisa

Campus de Ribeirão Preto

Of.CEtP/FFCLRP-USP/087-dgfs.

Ribeirão Preto, 24 de agosto de 2018.

Prezado(a) Pesquisador(a),

Comunicamos a V. Sa. que o projeto de pesquisa intitulado **“Clima organizacional, absenteísmo e rotatividade em trabalhadores de uma empresa de Saúde Animal”** foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP-USP, em sua 182ª Reunião Ordinária, realizada em 23.08.2018, e enquadrado na categoria: **APROVADO** (CAAE nº 88096718.3.0000.5407).

Solicitamos que eventuais modificações ou emendas ao projeto de pesquisa sejam apresentadas ao CEP, de forma sucinta, identificando a parte do projeto a ser modificada e suas justificativas. De acordo com a Resolução nº466 de 12/12/2012, devem ser entregues relatórios semestrais e, ao término do estudo, um relatório final sempre via Plataforma Brasil.

Atenciosamente,

Prof.ª Dr.ª Patrícia Nicolucci
Coordenadora

Ao(À) Senhor(a)
Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro
Programa de Pós-graduação em Psicologia da FFCLRP-USP