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: Profª Drª 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 Greghi.

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

Nome: Cavalheiro, 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 Greghi 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 mátria, 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 Profª Drª Marina Greghi 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 Profª Drª 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. Profª Drª Amalia Raquel Pérez-Nebra, Prof. Dr. Adriano de Lemos Alves Peixoto, Profª Drª Marina Greghi Sticca e Profª Drª 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. Octávrio 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 ideação 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 1t 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 ideação 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 ideação 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 teóricos. 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.

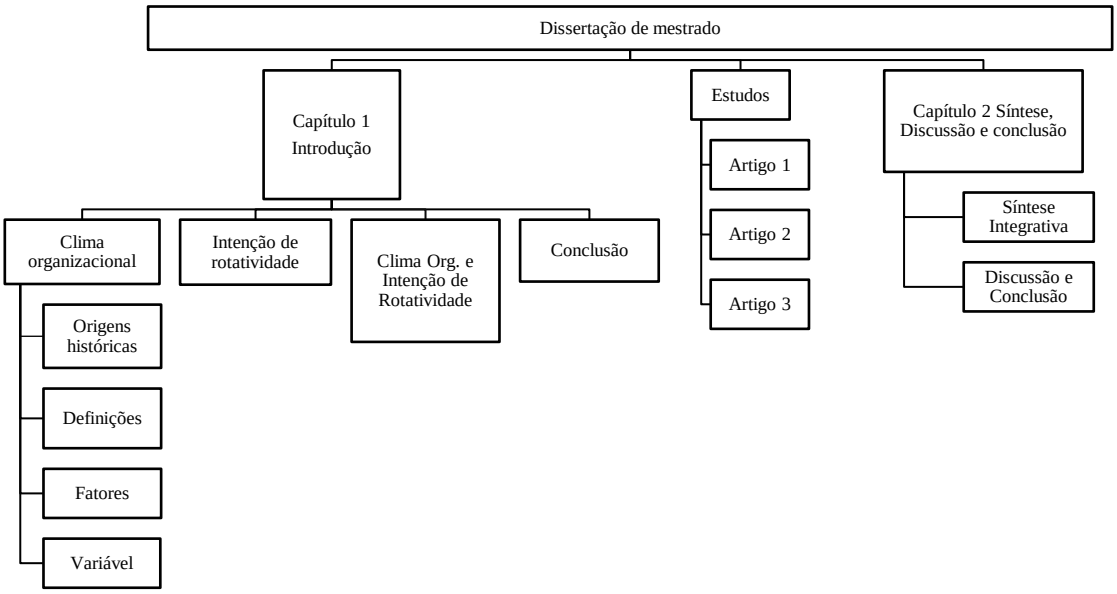

Figura 1. Estrutura esquemática da dissertação.

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, consequentemente, 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 Wester 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 contribuírem 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; Liţă, Scrieciu, & Ţintea, 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 estebelecer 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; Liţă 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, & Sahebkaran, 2018; Khasawneh, 2018; Kojour, Razavi, & Taghipouryan, 2017; Landa-Ramírez et al., 2017; Liţă 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, Roese, & Ritzén, 2019; Törner, Pousette, Larsman, & Hemlin, 2017) e se refere ao grau de encorajamento, estímulo, valorização e apoio que os superiores fornecem àqueles que contribuirem 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; Liţă 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 mudança 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 sãos 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 mediaram 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.

Artigo 1: Clima organizacional: Revisão sistemática de literatura

Título pleno: Clima organizacional: Revisão sistemática de literatura

Título abreviado: Clima organizacional: Revisão sistemática

Full title: Organizational climate: Systematic review of literature

Short title: Organizational climate: Systematic review

Título completo: Clima organizacional: Revisión sistemática de la literatura

Título corto: Clima organizacional: Revisión sistemática

Resumo: Clima organizacional é o conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional em que atuam. Contudo, não há uma definição unificada sobre o conceito, o que traz problemas à sua investigação. O objetivo deste artigo foi analisar as diversas definições de clima organizacional, a fim de identificar as características deste construto. Trata-se de uma revisão sistemática de literatura, realizada por meio de buscas de artigos publicados entre 2017 e junho de 2019, disponíveis na PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Web of Science e SciELO. As definições dos 83 artigos selecionados foram sistematizadas e analisadas por meio do método de análise de conteúdo, resultando em cinco categorias temáticas que 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.

Palavras-chave: Clima organizacional; revisão sistemática; características organizacionais.

Abstract: Organizational climate is the set of perceptions shared by workers about different aspects of the organizational environment in which they act. However, there is no unified definition of the concept, which brings problems to its investigation. The objective of this article was to analyze the different definitions of organizational climate in order to identify the characteristics of this construct. This is a systematic review of the literature, carried out by searching articles published between 2017 and June 2019, available in PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Web of Science and SciELO. The definitions of the 83 articles selected were systematized and analyzed through the content analysis method, resulting in five thematic categories that characterize the organizational climate: (1) shared perception (collective perceptual phenomenon) of organizational and work aspects; (2) affects or

influences behavior; (3) measurable; (4) global/molar or specific/focal (multidimensional/multifactorial); and (5) potentially provisional.

Keywords: Organizational climate; systematic review; organizational characteristics.

Resumen: El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre diferentes aspectos del ambiente organizacional en el que actúan. Sin embargo, no existe una definición unificada del concepto, lo que plantea problemas a su investigación. El objetivo de este artículo fue analizar las diferentes definiciones de clima organizacional para identificar las características de este constructo. Esta es una revisión sistemática de la literatura, realizada mediante búsquedas en artículos publicados entre 2017 y junio de 2019, disponibles en PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Web of Science y SciELO. Las definiciones de los 83 artículos seleccionados fueron sistematizadas y analizadas a través del método de análisis de contenido, dando como resultado cinco categorías temáticas que caracterizan el clima organizacional: (1) percepción compartida (fenómeno perceptivo colectivo) sobre aspectos organizacionales y laborales; (2) afecta o influye en el comportamiento; (3) medible; (4) global/molar o específico/focal (multidimensional/multifactorial); y (5) potencialmente provisional.

Palabras-clave: Clima organizacional; revisión sistemática; características organizacionales.

O clima organizacional tem sido reconhecido como um importante aspecto do contexto organizacional (Lee, Chen & Chang, 2018), uma vez que está vinculado a atitudes individuais, comportamentos dos funcionários e desempenho no trabalho (Lone et al., 2017;

Vong, Ngan & Lo, 2018; Zambrano Campoverde, Ramón Pineda & Espinoza-Freire, 2017). Contudo, diversos autores apontam que não há uma definição unificada sobre este conceito (Chiang Vega, Heredia Gálvez & Santamaría Freire, 2017; Ibegbulam, Eze & Akpom, 2017; Khasawneh, 2018; Landa-Ramírez et al., 2017; Liţă, Scrieciu & Ţintea, 2018; Olsson, Paredes, Johansson, Roese & Ritzén, 2019; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Riveros Paredes & Grimaldo Muchotrigo, 2017; Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017; Zarife, 2019). Esta falta de consenso indica a complexidade no mapeamento do construto e traz problemas à sua investigação científica, pois atravanca os diálogos entre os pesquisadores e contribui para o deslizamento de conceitos relacionados, tornando o seu estudo um campo infértil, uma vez que cada um estará estudando eventos de naturezas diferentes, embora recebam a mesma denominação (Destler, 2017; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Zarife, 2019).

Por meio de revisões narrativas da literatura, autores se propuseram trazer a lume tais divergências conceituais (Devi & Singh, 2017; James et al., 2008; James & Jones, 1974; Menezes & Gomes, 2010; Monika & Kaliyamurthy, 2016; Puente-Palacios & Freitas, 2006; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Schneider et al., 2017), mas a lacuna consensual sobre o constructo permanece. Frente ao exposto, este artigo teve como objetivo analisar as diversas definições e características de clima organizacional, a fim de complementar os estudos já existentes.

Método

Este estudo trata de uma revisão sistemática de literatura que visa a responder a seguinte pergunta norteadora: quais são as definições e características do clima organizacional empregadas nos artigos científicos mais recentes? Para respondê-la, foram realizadas buscas de publicações que continham “clima organizacional” ou “*organizational climate*” no título. Neste estudo, foi utilizada a recomendação PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2015).

Com base nisso, foram definidos no protocolo de revisão os seguintes critérios de inclusão: (a) artigos científicos (b) publicados nos anos de 2017 até junho de 2019. Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos que (a) não estavam disponíveis *online*, (b) não apresentaram uma definição sobre clima organizacional ou que (c) somente conceituaram climas específicos/focais, e.g., clima ético, escolar, de apoio, de equipe, de segurança psicossocial etc. Não houve restrição de idiomas.

As bases de dados utilizadas foram: a PsycINFO, por ser referência em publicações do campo da Psicologia e Psiquiatria; a PubMed (MEDLINE), referência de estudos em Medicina e Ciências da Saúde; bem como a Web of Science e a SciELO (biblioteca eletrônica), fontes multidisciplinares com artigos de diversas áreas do conhecimento, como Administração, Ciências Humanas, Sociais, entre outras.

As buscas foram realizadas simultaneamente por um par de revisores independentes que leram na íntegra os artigos recuperados. Assim, dos 1.642 estudos encontrados, 150 se enquadraram nos critérios de inclusão, dos quais 46 apareceram duplicados e 21 atenderam aos critérios de exclusão, restando 83 artigos, conforme descrito no percurso metodológico ilustrado na Figura 1. Em casos de dúvidas, um terceiro especialista foi consultado.

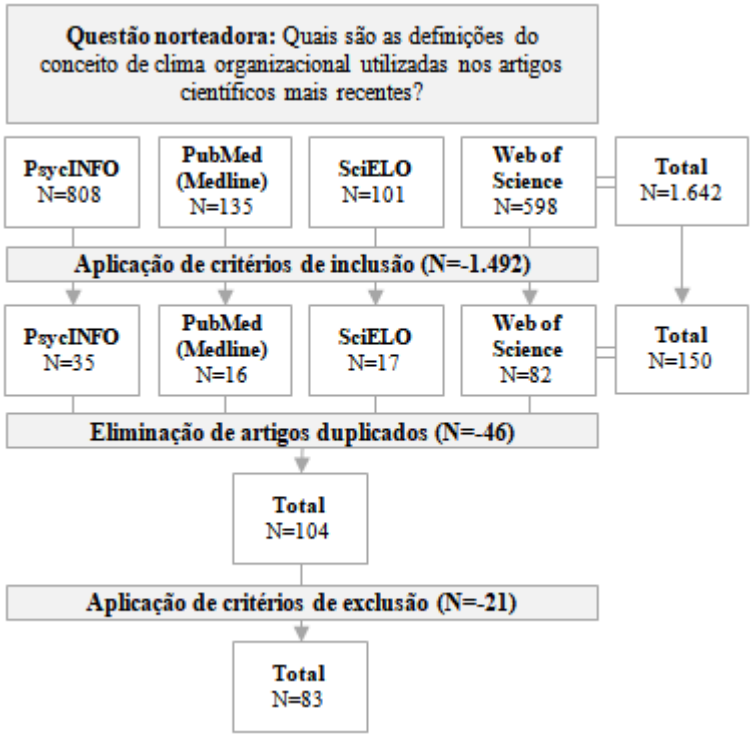

Figura 1. Fluxograma do percurso metodológico do protocolo e resultados das buscas nas bases pesquisadas.

Os dados extraídos foram sistematizados e analisados utilizando o método de análise de conteúdo – um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição dos conteúdos das comunicações que, por meio do processo de categorização temática, permite classificar os elementos constitutivos das comunicações, de acordo com critérios definidos por analogia semântica (Bardin, 2016).

Resultados e Discussão

Após a leitura dos artigos e sistematização dos dados, verificou-se que Benjamin Schneider foi referenciado em 46,99% (39) dos estudos pesquisados, sendo o autor mais comumente citado nas definições de clima organizacional. Em publicação mais recente, o

construto foi definido como sendo percepções sumárias significativas e compartilhadas, com base nas interações naturais das pessoas umas com as outras, derivadas de um conjunto de experiências interconectadas com políticas, práticas e procedimentos organizacionais, bem como observações do que é recompensado, apoiado e esperado na organização (Schneider et al., 2017). À luz disso, foram identificadas cinco categorias do clima organizacional que serão discutidas a seguir: (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.

1 Percepção compartilhada (fenômeno perceptual coletivo) sobre aspectos organizacionais e do trabalho

O clima organizacional é o conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre o ambiente laboral (Bravo-Díaz, González-Murillo & Duque-Ceballos, 2018; Keshtidar, Adib Roshan & Sahebkaran, 2018; Kim & Hopkins, 2017; Menéndez, Peña-Suárez, Fonseca-Pedrero & Muñiz, 2017; Meza Barajas, 2017; Schneider et al., 2017; Silva, Silva & Bergamini, 2019). Em 89,16% (74) das definições utilizadas nos artigos encontrados, o construto é tratado como um fenômeno perceptual coletivo, relacionado a atributos do contexto organizacional e do trabalho.

Neste cenário, a percepção se refere ao produto dos processos psicológicos resultantes da organização, interpretação e atribuição de sentido àquilo que os órgãos sensoriais processam inicialmente, levando a uma consciência dos objetos e eventos ambientais

(Schiffman, 2001). Com esta definição, nasce um problema metodológico: se o clima diz respeito a percepções particulares de cada funcionário, como é possível analisá-lo em nível organizacional? Para resolvê-lo, autores estabelecem uma diferenciação conceitual entre clima organizacional e clima psicológico. O primeiro está associado a atributos concernentes ao contexto laboral (e.g. políticas, práticas e procedimentos), enquanto que o segundo se refere, principalmente, aos atributos individuais, ou seja, trata-se do processo psicológico interveniente pelo qual os trabalhadores traduzem a interação entre os componentes organizacionais percebidos e as suas próprias características individuais em um conjunto de expectativas, atitudes, comportamentos etc. (James & Jones, 1974).

Frente ao exposto, a despeito de ter uma natureza puramente subjetiva no nível individual, a percepção do clima organizacional em nível de grupo se torna uma representação resumida que os funcionários moldam sobre seu contexto de trabalho (Get, 2018). Logo, ainda que seja mensurado em termos das percepções dos indivíduos, quando agregadas, constituem uma propriedade organizacional (Ehrhart & Kuenzi, 2017). Em outras palavras, o clima organizacional, definido como significado compartilhado, pode ser visto como resultante da agregação dos climas psicológicos de cada funcionário (James et al., 2008). Assim sendo, o clima psicológico é estudado no nível individual (micro), enquanto o outro é estudado no nível organizacional (macro) (Koloor, 2018), pois se trata de uma construção social.

Todavia, 10,84% (9) dos artigos selecionados neste estudo não acenaram, nas respectivas definições, que o clima organizacional diz respeito a percepções compartilhadas. Pérez-Correa et al. (2017) mencionam que o construto é entendido por Viloria, Pertúz, Daza e Álvarez (2016) como sendo opiniões dos funcionários sobre o funcionamento dos processos da organização e dos modelos hierárquicos. Contudo, os autores deste estudo não citam que se

trata de “opiniões”, mas concordam que diz respeito a “percepções”. De modo semelhante, Matić et al. (2017) referenciam Nazari, Herremans, Isaac, Manassian e Kline (2011) ao afirmar que uma das definições comuns do clima organizacional é que ele representa a experiência e impressão dos funcionários sobre o ambiente interno da organização, porém, outra vez, os autores por eles citados não utilizam a palavra “impressão” no estudo que publicaram. As diferenças entre os usos de termos nas linguagens cotidiana e científica devem ser nitidamente apontadas, ou os diálogos entre pesquisadores poderão ser prejudicados pela estrutura amorfa que o construto pode assumir e pela inadequada compreensão do fenômeno sob análise (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Para Al Damoe et al. (2017), o construto é visto como o facilitador da interação entre os funcionários e os empregadores. Zambrano Campoverde et al. (2017) apresentam uma revisão narrativa com variadas definições sobre o conceito ao longo dos últimos anos, e concluem que se refere, primordialmente, às características do ambiente onde atuam os membros de uma organização, tanto no que tange ao espaço físico, quanto às relações sociais entre o grupo ou equipe laboral. Similarmente, Managheb et al. (2018) definiram o clima organizacional como sendo o ambiente no qual os funcionários da organização trabalham. Camacho Quintero (2018) concluiu que é um fenômeno interveniente o qual medeia os fatores do sistema estrutural e as tendências motivacionais dos membros da organização. Para Peruzzo et al. (2019), envolve um conjunto de valores e comportamentos formais e informais que repercute no processo de trabalho e na motivação dos trabalhadores. São concepções bastante distintas, abreviadas e pouco elucidativas.

Ademais, Kalhor et al. (2018) referenciam Khalesi et al. (2014) ao citarem que o construto diz respeito ao comportamento social correto e à maneira de administrar conflitos, ambiguidades e desafios na organização, quando, na realidade, estes autores mencionam

somente definições sobre o clima ético, que foi por eles considerado como sendo percepções compartilhadas sobre o que é um comportamento eticamente correto (Khalesi et al., 2014). Aqui, ilustra-se, sobretudo, uma confusão hermenêutica sobre os conceitos de clima global/molar e clima específico/focal, os quais serão discutidos mais adiante (tópico 4).

Por fim, Kılıç e Altuntaş (2019) narram que o clima é (a) a adoção dos objetivos da organização pelos trabalhadores, (b) a submissão dos funcionários aos julgamentos da empresa, (c) a exibição de comportamentos por ela esperados, e (d) a construção de relacionamentos ajustados às crenças e normas organizacionais. Trata-se de uma intrincada e complexa conceituação, abstrusa ao ponto de proporcionar um limitado diálogo com as definições apresentadas pelos autores nos demais artigos selecionados.

Em face disso, é possível concluir que, a despeito das diversas acepções do conceito de clima organizacional, a maioria dos autores concorda que diz respeito a percepções compartilhadas pelos funcionários de uma mesma instituição sobre características organizacionais do ambiente em que atuam e que, portanto, são frutos da experiência deles no contexto laboral. Logo, são apreendidas por meio da relação interpessoal dos trabalhadores e dos significados por eles atribuídos às normas, políticas, práticas, procedimentos, condições e eventos da organização em que estão inseridos.

2 Afeta ou influencia o comportamento

O clima organizacional é um conjunto de percepções dos membros organizacionais que influencia os sentimentos, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (Keshtidar et al., 2018), bem como a motivação deles e a maneira como reagem ao

contexto laboral (Ibegbulam et al., 2017), a inovação e criatividade empresarial (Sierra, Marchiano, Banzato & Rabechini Junior, 2017). Trata-se de uma das muitas variáveis que influenciam as atitudes e o desempenho dos empregados, valendo-se como um antecedente para o comportamento deles (Khasawneh, 2018).

Verificou-se, nos estudos encontrados, que o clima organizacional pode ser um forte preditor de vários resultados importantes para os funcionários, como a satisfação laboral, desempenho no trabalho, comportamento de cidadania organizacional (Willis, Reynolds & Lee, 2019), comprometimento organizacional (Baş, Amarat, Ünal, Durmuş & Boz, 2018; Berberoglu, 2018; Vong et al., 2018; Wah, Muda & Othman, 2019), entre outros. O construto foi negativamente associado ao desenvolvimento de problemas emocionais nos profissionais de urgências médicas, como ansiedade, depressão e desesperança (Landa-Ramírez et al., 2017).

Por outro lado, a percepção de um clima organizacional elevado foi associada positivamente a um nível mais alto de satisfação laboral para professores e administradores (Montoya Cáceres et al., 2017), e à saúde psicológica dos trabalhadores (Chiang Vega et al., 2017). Além disso, autores demonstraram correlações positivas entre justiça organizacional, clima organizacional e desempenho organizacional (Huang, Gao & Hsu, 2019). Modelagens de equações estruturais demonstraram impacto significativo do clima organizacional sobre o comportamento de trabalho contraproducente (Al Ghazo, Suifan & Alnuaimi, 2019). Um clima orientado para a gestão de Recursos Humanos (RH) foi positivamente relacionado com o engajamento do trabalho dos funcionários, enquanto um clima orientado para a eficiência e a produtividade não está significativamente relacionado a esta variável (Ancarani, Mauro & Giammanco, 2019). Para Camacho Quintero (2018), o clima diz respeito a um fenômeno interveniente que medeia os fatores do sistema estrutural e as tendências motivacionais, pelo

que se traduz em comportamentos que têm consequências sobre a organização (produtividade, satisfação, rotatividade etc.). É um reflexo da qualidade de vida no trabalho, fator chave para a produtividade de uma organização (Juárez Adauta, 2018).

Contudo, em contraste, os resultados apresentados por Souza, Rocha e Mazzo (2018) não indicaram relação direta entre o clima organizacional e a ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do estado de São Paulo (Brasil). A análise de regressão múltipla realizada por Al Damoe et al. (2017) não revelou nenhum efeito mediador do clima organizacional sobre a influência do treinamento e desenvolvimento, bem como do recrutamento e seleção sobre os resultados de RH.

Em suma, de forma geral, os autores concluem que o clima organizacional influencia ou afeta o comportamento dos funcionários no trabalho (Black, 2018; Kim & Hopkins, 2017; Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019; Ogbuanya et al., 2017; Phua, 2018; Vong et al., 2018; Zambrano Campoverde et al., 2017; Zarife, 2019) e, por este motivo, este construto é utilizado nas pesquisas como variável antecedente/preditora, em estudos correlacionais, ou como variável mediadora/moderadora, em modelagens de equações estruturais.

3 Mensurável

Litwin e Stringer (1968) definiram o clima organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho fundamentadas pelas percepções coletivas dos funcionários deste determinado local. Dos artigos selecionados, 12,05% (10) referenciaram a mensurabilidade como um atributo do constructo, 7,23% (6) são estudos empíricos que utilizaram entrevistas semiestruturadas para coleta de dados, 79,52% (66)

aplicaram questionários com escalas do tipo Likert, 6,02% (5) são revisões de literatura e 7,23% (6) não referenciaram estes detalhes sobre os instrumentos utilizados.

Para análise dos dados, de forma geral, as pesquisas que empregaram métodos quantitativos utilizaram análises estatísticas descritivas e/ou inferenciais, tais como correlação, regressão e/ou modelagens de equações estruturais. Estudos que, por meio de escalas, voltaram-se a realização de diagnósticos de clima organizacional em determinados contextos utilizaram análises descritivas para representação dos dados, como média, mediana e moda. Se o objetivo foi construir ou identificar dimensões de um instrumento, ou confirmar a respectiva confiabilidade e validade, os autores utilizaram análise fatorial exploratória (AFE) ou confirmatória (AFC), quando aplicável.

Já nas pesquisas qualitativas em que houve entrevistas semiestruturadas, os dados foram analisados por métodos de análise temática (Lone et al., 2017; Sawan, Jeon, Fois & Chen, 2017), categórica (Camacho Quintero, 2018), fenomenológica (Mazerolle & Eason, 2018), comparativa constante (Esmaelzadeh, Abbaszadeh, Borhani & Peyrovi, 2017), ou relato de entrevista (Olsson et al., 2019).

4 Global/molar ou específico/focal (multidimensional/multifatorial)

Na literatura, uma discussão fundamental se concentrou na distinção entre clima global e abordagens focais (Lone et al., 2017). O primeiro diz respeito a uma construção molar (genérica) que permite aos pesquisadores examinar determinantes de comportamentos em situações sociais complexas. As medidas de clima molar buscam capturar todos os

aspectos relevantes do ambiente organizacional que, de forma generalizada, podem ser usadas para descrever as organizações ou suas subunidades (Ehrhart & Kuenzi, 2017).

Com efeito, 12,05% (10) dos artigos selecionados destacaram que se trata de um fenômeno complexo, multinível e multidimensional/multifatorial. À luz disso, pesquisadores desenvolveram abordagens focais para climas de fatores específicos (dimensões), os quais estão relacionados a um aspecto particular do contexto organizacional, como segurança, justiça ou serviço, ou seja, são sempre um clima de algo previamente direcionado (Kuenzi, 2008). Estas abordagens melhoraram a predição e a compreensão de resultados organizacionais específicos (Schneider et al., 2013). A pesquisa sobre clima focal captura os aspectos do ambiente organizacional que são mais relevantes para atingir um objetivo específico (Ehrhart & Kuenzi, 2017).

Assim, o clima organizacional é determinado pelas percepções compartilhadas da inter-relação dos trabalhadores com os diferentes fatores da organização (Chiang Vega et al., 2017). Contudo, estas dimensões estudadas variam entre os diversos autores (Sierra et al., 2017). Dizem respeito às características que podem ser mensuradas em uma organização e que influenciam o comportamento dos indivíduos (Vera Campuzano & Suárez Caiche, 2018).

Neste contexto, pode-se afirmar que as organizações não possuem um clima único, mas sim múltiplos e simultâneos (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Kuenzi, 2008; Schneider, 1975; Schneider et al., 2013). Diante disso, dos artigos selecionados na presente revisão sistemática, 13,25% (11) empregaram uma abordagem unidimensional (global/molar) de mensuração, ao passo que 81,93% (68) utilizaram instrumentos que discriminassem fatores específicos que compõem o clima organizacional. Existem estudos que mensuram ambos. Os fatores que mais apareceram nos estudos selecionados são apresentados na Figura 2.

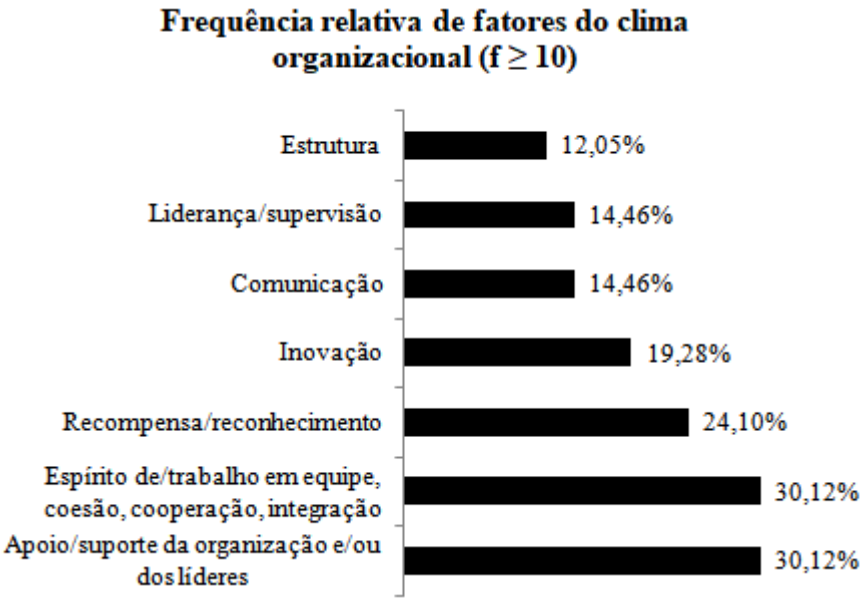

Figura 2. Fatores/dimensões do clima organizacional que se repetiram, no mínimo, dez vezes entre os artigos selecionados.

5 Potencialmente provisório

Para Tagiuri (1968), o clima apresenta uma qualidade duradoura do ambiente organizacional que (a) é vivenciada pelos funcionários, (b) influencia o comportamento deles, e (c) pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características (ou atributos) do ambiente. Contudo, uma das principais ambiguidades nas definições de clima se deu em decorrência da dificuldade em explicar o problema da permanência, uma característica que se refere tanto às propriedades organizacionais estabelecidas por determinadas lideranças, sensíveis à rotatividade de pessoal, quanto àquelas que, por meio de políticas, procedimentos ou restrições objetivas, tornaram-se tradicionais na instituição (Forehand & Gilmer, 1964).

Considerando isso, dentre os artigos selecionados nesta revisão, 19,28% (16) aludiram que o clima organizacional possui uma qualidade relativamente duradoura, permanente, constante ou estável, dotado de um conjunto de características estáticas ou que perduram ao

longo do tempo. Com isso, o que se busca estabelecer é a necessidade de que haja um período de duração das práticas organizacionais suficientemente evidente, intenso ou significativo, para que os funcionários as considerem “comportamentos típicos” da organização, num dado momento (Puente-Palacios & Freitas, 2006).

Todavia, a despeito disso, a maioria das publicações utilizadas na presente revisão sistemática (80,72%) não referencia tal condição. Ocorre que, amiúde, esta característica de permanência relativa sobrepõe as definições de cultura organizacional, conferindo ao clima um caráter impreciso e fomentando a ambiguidade conceitual. Neste cenário, pode-se considerar o clima organizacional como sendo uma condição situacional, enquanto que a cultura cumpre um papel mais normativo e é, por isso, mais estável ao longo do tempo, mais complexa e mais resistente às mudanças, as quais se apresentam em um caráter mais profundo e levam mais tempo para se efetivar (Menezes & Gomes, 2010).

Em outras palavras, o clima decorre de uma situação conectada com pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, sendo, portanto, temporal, subjetivo e frequentemente sujeito a manipulação direta por pessoas com poder e influência, ao passo que a cultura, em contraste, refere-se a um contexto dentro do qual uma situação pode ser incorporada, mas está enraizado na história da organização, é coletivamente mantido e suficientemente complexo para resistir a muitas tentativas de manipulação direta (Denison, 1996).

Assim sendo, é factível atribuir ao clima a condição de ser potencialmente momentâneo ou provisório, mais do que relativamente duradouro ou estável, ainda que esta permanência esteja, de certa forma, embutida neste processo transitório e pode perdurar por prazos indeterminados em cada contexto organizacional particular. Metaforicamente, o clima diz respeito a uma atmosfera mutável e instável que representa um retrato da organização em

um dado momento (Puente-Palacios & Freitas, 2006; Zarife, 2019). Portanto, com o intento de reduzir a ambiguidade causada pelo viés temporal, as definições de clima organizacional parecem evitar enfatizá-la como característica intrínseca ao conceito. Afinal, o que se está em voga aqui é a frequência, a intensidade e a magnitude de determinadas práticas, e como elas são percebidas pelos funcionários dentro de um determinado recorte transversal do contexto corporativo, independente da sua respectiva durabilidade longitudinal.

Fato é que tanto cultura quanto clima são moldados no bojo de um intervalo temporal e a sua duração, *per si*, não é agente *sine qua non* para a constituição destes conceitos, conquanto seja ocasionalmente admitida como critério de diferenciação entre ambos, sob o prisma da dicotomia perenidade (cultura) *versus* sazonalidade (clima). De todos os modos, por ser mais susceptível e influenciado pelas variabilidades situacionais internas e externas à organização, como, por exemplo, a rotatividade de pessoal ou flutuações econômicas do país, o clima é potencialmente mais instável e volúvel, ao passo que a cultura abarca um conjunto de hábitos e normativas propagados quase que independentemente das intempéries organizacionais, propiciando a conotação de ser mais contínuo, constante ou pertinaz, o que gera a ilusão de que o tempo é um critério imperativo para definição de ambos os conceitos, quando pode ser, na realidade, somente um efeito fortuito das circunstâncias.

Conclusão

Este estudo apresentou implicações teóricas e práticas às pesquisas de clima organizacional. Com base nos resultados, verificou-se que o debate sobre a questão central, levantada em 1996 por Denison, se o clima é uma “percepção compartilhada” ou um

“conjunto compartilhado de condições”, já não é uma controvérsia polêmica na literatura contemporânea sobre o assunto. Embora ainda haja dissonâncias, esta revisão sistemática permitiu identificar características convergentes nas definições apresentadas nos artigos selecionados. A primeira delas diz respeito à natureza deste fenômeno. Predominantemente, os autores concordam que se trata de percepções compartilhadas entre funcionários de um mesmo contexto laboral sobre os aspectos organizacionais e do trabalho.

Com efeito, o clima organizacional influencia o comportamento dos trabalhadores a partir das práticas, políticas e lideranças da organização (Zambrano Campoverde et al., 2017). Esta talvez seja a principal implicação prática desde estudo, uma vez que mudanças positivas no clima, por exemplo, podem influenciar o comprometimento organizacional dos funcionários, fato este que pode ajudar gestores e especialistas em Recursos Humanos (RH) a reduzir o absenteísmo, a rotatividade e outras atitudes perniciosas em relação ao trabalho (Baş et al., 2018), uma vez que um clima positivo beneficia a saúde psicológica dos trabalhadores (Chiang Vega et al., 2017).

É imprescindível ressaltar, por fim, as diferenças entre cultura e clima, inúmeras vezes já evidenciada por diversos autores, mas que ainda traz sobreposições conceituais que prejudicam consideravelmente as pesquisas. Ocorre que ambos examinam um fenômeno amplo relacionado ao ambiente psicossocial interno das organizações, dentro de um contexto compartilhado, holístico e coletivamente definido que emerge ao longo do tempo (Denison, 1996). Todavia, a cultura é definida como os valores compartilhados e pressupostos básicos que explicam por que as organizações fazem o que fazem; é fundamentada na história e na tradição, sendo uma fonte de identidade e compromisso coletivo; possui suas origens teóricas na Antropologia e Sociologia; e os métodos utilizados pelos primeiros pesquisadores foram de natureza qualitativa, enfatizando a importância da imersão no cenário a ser estudado de modo

a evidenciar as formas explícitas e implícitas pelas quais a cultura é transmitida aos membros e afeta os comportamentos deles na organização (Schneider et al., 2017).

Em contrapartida, como evidenciado na presente revisão sistemática, o clima organizacional é definido como percepções compartilhadas pelos membros de uma mesma instituição sobre os aspectos organizacionais deste contexto comum, tais como, políticas, práticas e procedimentos; é fruto da experiência laboral e afeta o comportamento deles, sendo situacional e potencialmente provisório, sujeito ao controle e manipulação direta por pessoas com poder ou influência; possui suas origens teóricas na Psicologia Social (Gestalt) e os métodos de pesquisas mais utilizados lançam mão de técnicas quantitativas de mensuração, coleta e análise de dados, como aplicação de escalas psicométricas do tipo Likert e análises estatísticas dos resultados, embora, em menor número, haja estudos qualitativos com o emprego de entrevistas semiestruturadas. Em face disso, os fatores do clima organizacional mais pesquisados são: (a) apoio/suporte da organização e/ou dos líderes; (b) espírito de/trabalho em equipe, coesão, cooperação, integração; (c) recompensa/reconhecimento; (d) comunicação; (e) liderança/supervisão; (f) inovação; e (g) estrutura.

Estas são as principais implicações teóricas desta revisão, que buscou sistematizar evidências suficientes relacionadas às características consensuais sobre o constructo em análise, a fim de contribuir com as pesquisas futuras. A utilização de fontes multidisciplinares permitiu expandir consideravelmente o escopo de compreensão do clima organizacional, uma vez que se trata de um conceito transdisciplinar que extrapola os limites dos saberes da Psicologia e da Administração, possibilitando uma discussão ampliada. Espera-se, assim, que este artigo possa contribuir para a consolidação do construto e um melhor entendimento sobre o fenômeno entre os pesquisadores da área.

Referências

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

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

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70. (Obra originalmente publicada em 1977).

Baş, T., Amarat, M., Ünal, O., Durmuş, A., & Boz, S. (2018). Örgütsel iklimin örgütsel bağliliğa 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

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18*, 1–9. https://doi.org/10.1111/ppc.12236

Black, H. (2018). Accounting for change and innovativeness: Organizational climate change or renewable organizational energy? *Asia-Pacific Management Accounting Journal, 13*(1), 1–21.

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

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 Universidad de Los Andes – Venezuela]. *Visión Gerencial, 17*(2), 195–208.

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

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619–654. https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310

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

Devi, K. M., & Singh, W. C. (2017). Organizational climate models - A review. *Gurukul Business Review, 13*, 19–27.

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

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

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

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

Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology, 20*(2), 49–59. https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.04

Huang, L.-C., Gao, M., & Hsu, P.-F. (2019). Effects of organizational justice on organizational climate and organizational performance in ecology industry. *Ekoloji, 28*(107), 237–241.

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

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K.-I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5–32. https://doi.org/10.1080/13594320701662550

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

Juárez Adauta, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General "La Villa": hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México [Organizational climate among the workers of the "Hospital General La Villa": Hospital of the second level of care in Mexico City]. *Revista Cubana de Salud Pública, 44*(4), 97–111. Retrieved from https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2018.v44n4/97-111/es

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

Keshtidar, M., Adib Roshan, F., & Sahebkaran, 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

Khalesi, N., Arabloo, J., Khosravizadeh, O., Taghizadeh, S., Heyrani, A., & Ebrahimian, A. (2014). Psychometric properties of the Persian version of the "Hospital Ethical Climate Survey." *Journal of Medical Ethics and History of Medicine, 7*, 7–15.

Khasawneh, O. Y. (2018). Technophobia without boarders: 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, H., & Hopkins, K. M. (2017). The quest for rural child welfare workers: How different are they from their urban counterparts in demographics, organizational climate, and work attitudes? *Children and Youth Services Review, 73*, 291–297. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2016.12.024

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

Koloor, H. R. (2018). Studying the role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery (Case study: Free Zone Border Market, Maku, West Azerbaijan). *Industrial Engineering & Management Systems, 17*(4), 642–652. https://doi.org/10.7232/iems.2018.17.4.642

Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work climate*. Ph.D. thesis. University of Central Florida, Orlando.

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, A. Y.-P., Chen, I.-H., & Chang, P.-C. (2018). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in taiwanese organizations. *Journal of Management and Organization, 24*(1), 129–144. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.16

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., … Moher, D. (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA [The PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement] (T. F. Galvão & T. S. A. Pansani, Trad.). *Epidemiologia e Serviços de Saúde, 24*(2), 335–342. https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017

Liţă, C. S., Scrieciu, D., & Ţintea, G. (2018). Validarea unui instrument de măsurare a climatului organizaţional în unităţile 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.

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

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.

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

Mazerolle, S. M., & Eason, C. M. (2018). The organizational climate in collegiate athletics: An athletic trainer's perspective. *Journal of Athletic Training, 53*(1), 88–97. https://doi.org/10.4085/1062-6050-52.12.24

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.

Monika, M., & Kaliyamurthy, K. (2016). A detailed review of organizational climate. *International Journal of Development Research*, *6*(7), 8625–8633.

Montoya Cáceres, P., Beiio-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.

Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W.-K. (2019). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, *11*(1), 1–17. https://doi.org/10.3390/su11010125

Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. B. (2011). Organizational culture, climate and IC: An interaction analysis. *In Journal of Intellectual Capital* (Vol. 12). https://doi.org/10.1108/14691931111123403

Ogbuanya, T. C., Eseadi, C., Orji, C. T., Ede, M. O., Ohanu, I. B., & Bakare, J. (2017). Effects of rational emotive occupational health therapy intervention on the perceptions of organizational climate and occupational risk management practices among electronics technology employees in Nigeria. *Medicine*, *96*(18), 1–9. https://doi.org/10.1097/MD.0000000000006765

Olsson, A., Paredes, K. M. B., Johansson, U., Roese, 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

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

Phua, F. T. T. (2018). The role of organizational climate in socially embedding construction firms' sustainability goals. *Construction Management and Economics, 36*(7), 409–421. https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1424348

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

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

Sawan, M., Jeon, Y. H., Fois, R. A., & Chen, T. F. (2017). Exploring the link between organizational climate and the use of psychotropic medicines in nursing homes: A qualitative study. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 13*(3), 513–523. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2016.06.012

Schiffman, H. R. (2001). *Sensation and perception: an integrated approach* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.

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., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

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

Sierra, J. C. V., Marchiano, M., Banzato, C. R., & Rabechini Junior, R. (2017). Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras [Organizational climate relevant factors for creativity: case study in brazilian firms]. *Revista Ciências Administrativas, 23*(1), 217–244. https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.1.217-244

Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2019). O clima organizacional como fator para o desempenho profissional [The organizational climate as a factor for professional

performance]. *Revista Científica Da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA*, *8*(2), 745–749. https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603

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

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.

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 Corporation of the Canton La Libertad]. *Universidad y Sociedad*, *10*(3), 134–141. https://doi.org/10.3182/20120611-3-IE-4029.00015

Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., & Álvarez, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud [Approach to the organizational climate of health-promoting company]. *Revista Cubana de Salud Pública*, *42*(1), 80–91.

Vong, L. T. N., Ngan, H. F. B., & Lo, P. C.-P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?: Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *9*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022

Wah, A. L. G., Muda, N., & Othman, A. R. (2019). Testing personal orientations - Organizational climate fit using polynomial regressions, response surface, and bootstrapping. *Sains Malaysiana*, *48*(2), 473–485. https://doi.org/10.17576/jsm-2019-4802-25

Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: The impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(3), 399–413. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1587409

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.

Zarife, P. S. (2019). Quando características do ambiente de trabalho afetam negativamente o trabalhador: Relacionando clima e estresse organizacional [When characteristics of the work enviroment negatively affect the worker: Relating organizational climate and stress]. *Revista Científica Hermes*, *23q*, 122–140. https://doi.org/10.21710/rch.v23i0.462

Artigo 2: Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática de literatura

Título: Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática de literatura

Title: Relationships between organizational climate and turnover intention: Systematic literature review

Resumo: Intenção de rotatividade é a ideação que um funcionário possui em sair da empresa que trabalha e pode ser influenciada pelo clima organizacional, definido como sendo percepções compartilhadas sobre aspectos organizacionais e do trabalho, como eventos, práticas, políticas e procedimentos. O objetivo desta revisão foi identificar evidências na literatura sobre as relações entre tipos de clima organizacional e intenção de rotatividade por meio de buscas de artigos publicados na PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Scopus, Web of Science e SciELO. Os resultados foram organizados em seis categorias: (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. Conclui-se que, majoritariamente, o clima organizacional possui uma relação inversa com a intenção de rotatividade.

Palavras-chave: Clima organizacional; intenção de rotatividade; revisão sistemática; comportamento organizacional; turnover.

Abstract: Turnover intention is the ideation that an employee has in leaving the company he works for, and can be influenced by the organizational climate, defined as shared perceptions about organizational and work aspects, such as events, practices, policies and procedures. The purpose of this review was to identify evidence in the literature on the relationship between types of organizational climate and turnover intention through searches for articles published in PubMed (MEDLINE), PsycINFO, Scopus, Web of Science and SciELO. The results were organized into six categories: (1) global organizational climate and specific dimensions; (2) ethical climate; (3) diversity, inclusion, empowerment, age and innovation climates; (4) work safety and violence prevention climates; (5) service, work and job insecurity climates; and (6) team and spiritual climates. It is concluded that, in general, the organizational climate has an inverse relationship with the turnover intention.

Keywords: Organizational climate; turnover intention; systematic review; organizational behavior; turnover.

O desligamento voluntário diz respeito a um comportamento individual em que um funcionário, de forma deliberada e consciente, rescinde, por volição própria, seu vínculo empregatício com a organização em que trabalha. Este fenômeno está inserido na esfera da rotatividade (ou *turnover*) (Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, & Polizzi Filho, 2014), que, por sua vez, se refere a qualquer saída de qualquer trabalho, independente da duração (Feldman, 1994). Relaciona-se, portanto, à movimentação de pessoal. É mister que sejam identificados os antecedentes da rotatividade para que se possa entendê-la e controlá-la (Vandenberg & Nelson, 1999), uma vez que elevados índices de *turnover* podem ser perniciosos para a organização, pois podem gerar altos custos com recrutamento, seleção, treinamentos, verbas rescisórias, além de sobrecarga de trabalho para a equipe reduzida, perda de talentos e de capital intelectual, quebra de vínculos com stakeholders estratégicos, atrasos em projetos e processos, diminuição da produtividade, retrabalho, entre outros impactos nocivos para a empresa, para o trabalho e para o negócio.

Neste contexto, Fishbein e Ajzen (1975) postularam que o melhor preditor de um determinado comportamento individual será uma medida de sua intenção de executá-lo. De fato, de acordo com Abraham e Sheeran (2003) medidas de intenção explicam entre 20% e 30% da variância do comportamento correspondente, evidenciando a utilidade preditiva das intenções, embora nem sempre anunciem a ação, posto que se referem à disposição de uma pessoa para agir e refletem o esforço a ser exercido por ela a fim de performar um comportamento específico.

Frente ao exposto, a intenção de rotatividade pode ser considerada precursora imediata do comportamento de efetivamente sair da organização (Schwepker Jr., 2001). Para Vandenberg e Nelson (1999), trata-se da probabilidade subjetiva e individual dos trabalhadores deixarem a empresa em um futuro próximo. Tett e Meyer (1993) a conceberam como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização. Aarons, Sommerfeld, e Willging (2011) a definiram como sendo o grau em que um funcionário pondera deixar um emprego ou está procurando outra colocação no mercado. Para Tir (2017), ela pode ser entendida como o desejo do funcionário de quebrar a relação empregatícia com a empresa em que trabalha. Com base nisso, definimos que a intenção de rotatividade (*turnover*) é a ideação (pensamentos, ideias ou ruminações) que um funcionário possui em ter seu contrato de trabalho rescindido com a 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 afetam o status físico e psicológico dos profissionais (Kim, 2015). No que tange às variáveis do contexto laboral, o clima organizacional pode ser considerado um influenciador desta ideação em interromper o trabalho na empresa que atua. 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 vêm sendo recompensados, apoiados e esperados (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014).

Segundo Schneider (1975), trata-se de percepções que representam descrições psicologicamente significativas que as pessoas elaboram e compartilham a fim de caracterizar as práticas e procedimentos de um determinado sistema. Logo, cada organização de trabalho pode gerar inúmeros tipos de climas diferentes (Schneider, 1975). Com base nesta tipologia, autores afirmam que as empresas possuem múltiplos e simultâneos climas organizacionais (Díaz Pincheira & Carrasco Garcés, 2018; Kuenzi, 2008; Schneider, 1975;

Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013), como, por exemplo, o clima de ética (Victor & Cullen, 1988), o clima de equipe (Cheng, Bartram, Karimi, & Leggat, 2016; Kivimäki et al., 2007), o clima de segurança (Smith, 2018; Wang & Yen, 2014), o clima de serviço (Kang, Busser, & Choi, 2018), entre outros. Em outras palavras, são climas de algo previamente direcionado, ou seja, percepções focais compartilhadas sobre algum aspecto específico do contexto organizacional (Kuenzi, 2008), aspecto este pré-definido em consonância ao comportamento que o tipo de clima poderia ocasionar (Schneider, 1975). À vista disso, este estudo 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*).

Método

Esta revisão sistemática de literatura buscou responder à seguinte pergunta norteadora: quais são as relações entre os tipos de clima organizacional e a intenção de rotatividade? Para respondê-la, foram realizadas buscas nos títulos das publicações em cada base de dados selecionada, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1
Estratégias de buscas em cada base de dados.

Base de dados	*Strings* (combinações de termos)	Tipo de publicação
PsycINFO	(((“*intent to*” AND (*quit* OR *leave* OR *turnover*)) OR ((*quit* OR *leave* OR *turnover*) AND *intention**))) AND *climate*	*Journal*
PubMed (MEDLINE)		*Clinical trial*
SciELO		Artigo
Scopus		*Article*
Web of Science		*Article*

As bases de dados utilizadas foram: a PsycINFO, por ser referência em estudos da Psicologia e Psiquiatria; a PubMed (MEDLINE), referência em publicações dos campos da Medicina e demais Ciências da Saúde; bem como a Web of Science, a Scopus e a SciELO (biblioteca eletrônica), fontes multidisciplinares com artigos de diversas áreas do conhecimento, como Administração, Ciências Humanas, Sociais, entre outras. Para definição do protocolo desta revisão sistemática e organização dos dados a serem analisados, foram utilizados o *software* State of Art through Systematic Review (StArt), versão 3.3 Beta 03 (Fabbri et al., 2016) e a recomendação PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Liberati et al., 2015).

Com base nisso, foram definidos no protocolo de revisão os seguintes critérios de inclusão: (a) artigos científicos (b) publicados até junho de 2019. Assim, desconsideraram-se livros, dissertações, teses etc. Como critérios de exclusão, foram eliminados artigos que (a) não estavam disponíveis *on-line*; (b) não apresentaram a intenção de rotatividade e o clima organizacional como variáveis de estudo; (c) empregaram instrumentos de intenção de permanência/ ficar na empresa, ao invés de intenção de rotatividade/ sair da empresa; e cujo (d) foco fossem outros temas, como clima psicológico ou satisfação laboral. Ambos os critérios de inclusão e exclusão determinaram a elegibilidade dos documentos que compuseram a amostra do presente estudo. Não houve restrição de idiomas nem de período.

As buscas foram realizadas simultaneamente por um par de revisores independentes que leram os artigos recuperados em sua íntegra. Assim, dos 163 estudos encontrados, 138 se enquadraram nos critérios de inclusão, dos quais 82 apareceram duplicados e 17 atenderam aos critérios de exclusão, restando 39 artigos, os quais constituíram o *corpus* de análise deste estudo, conforme descrito no percurso metodológico ilustrado na Figura 1. Em casos de dúvidas, um terceiro especialista foi consultado.

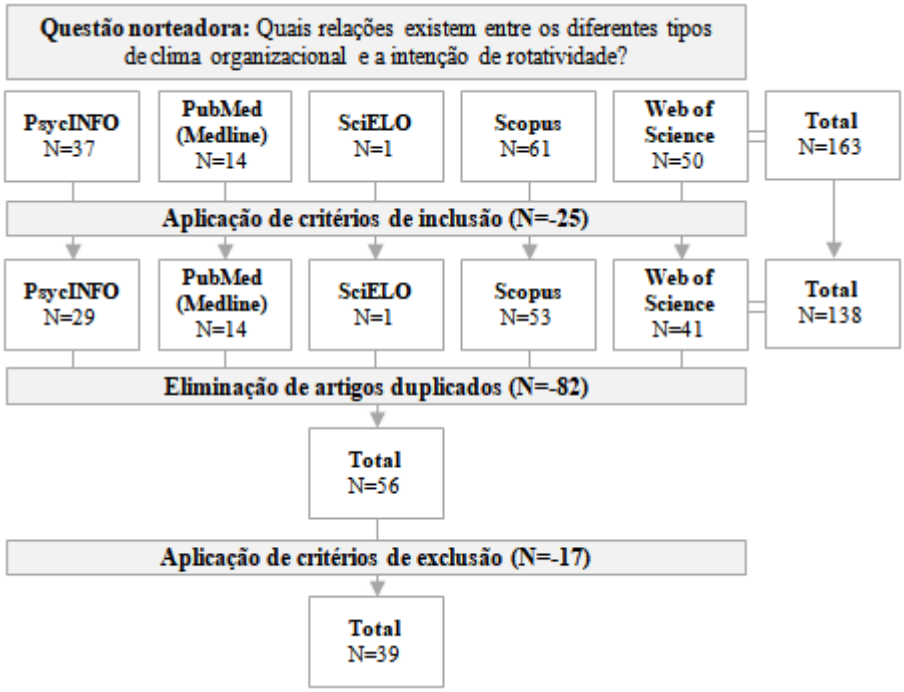

Figura 1. Fluxograma do percurso metodológico do protocolo e resultados das buscas nas bases pesquisadas.

Os artigos selecionados foram lidos em sua íntegra e os dados extraídos foram sistematizados a fim de permitir uma análise aprofundada do conteúdo recuperado. Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo, por meio do qual os resultados foram organizados em categorias conforme analogia semântica, permitindo uma interpretação mais acurada sobre as relações entre as variáveis deste estudo (Bardin, 2016).

Resultados e discussão

Foram eleitos 39 artigos que apresentaram relações entre os tipos de clima organizacional e a intenção de rotatividade, todos de abordagem quantitativa (survey), cujo método de coleta de dados se deu por meio de instrumentos com escalas do tipo Likert. Destes, 64% (25) apresentaram correlações entre ambas as variáveis (Tabela 2). Os demais estudos as relacionaram por meio de modelagens de equações estruturais.

Tabela 2

Coeficientes de correlação (r) e respectivos níveis de significância (p) entre clima organizacional e intenção de rotatividade.

Autores	Tipo de clima	*r*	*p*	*N*
Schwepker Jr. (2001)	Clima de ética	– .36	< .01	152
Mulki, Jaramillo & Locander (2006)		– .24	< .01	333
Jaramillo, Mulki & Solomon (2006)		– .38	< .05	138
Mulki, Jaramillo & Locander (2008)		– .28	< .01	208
Demirtas & Akdogan (2015)		– .3	< .05	447
Lee & Ha-Brookshire (2017)		– .33	< .001	278
Rubel, Kee, Quah & Rimi (2017)		– .617	Não apresenta.	149
Munir, Ghafoor & Rasli (2018)		– .34	< .01	668
Yurtkoru, Ensari & Karabay (2018)	Clima de ética no setor privado	– .47	≤ .01	1.106
	Clima de ética no setor público	– .2		
Filipova (2011)	Clima ético de cuidado	– .42	< .001	656
	Clima ético de lei e código	– .26		
	Clima ético de regras	– .26		
	Clima ético instrumental	.46		
Joe, Hung, Chiu, Lin, & Hsu (2018)		.45	< .01	352
	Clima ético benevolente	– .22	< .05	
Stone et al. (2007)	Global	– .17	< .001	837
Liou & Cheng (2010)		– .4	< .05	486
Hung, Lee & Lee (2018)		– .419	< .001	771
Nojehdehi, Farahani, Rafii & Bahrani (2015)	Global (em hospitais que executam o plano de excelência)	– .337	< .001	248
	Global (em hospitais que não executam o plano de excelência)	– .282		
Wright, Kim, Wilk & Thomas (2012)	Coesão da unidade	– .18	< .05	892
	Moral	– .17		
	Apoio organizacional percebido	– .26		
Kivimäki et al. (2007)	Clima de equipe	– .26		
Cheng, Bartram, Karimi & Leggat (2016)		– .288	< .01	201
Wang & Yen (2014)	Clima de segurança	– .485	< .05	263
Smith (2018)		– .21	< .001	1.520
Choi, Moon, Nae & Ko (2013)	Clima de empoderamento	– .175	< .001	4.432
Davies, Stoermer & Froese (2019)	Clima de inclusão organizacional percebido	– .4	< .01	172
Demircioglu & Berman (2019)	Clima de inovação	– .31	< .001	71.195
Eldor & Shoshani (2017)	Clima de serviço	– .3	≤ .001	399–417
Zhang et al. (2019)	Clima espiritual	– .292	< .001	207

Nota. A fim de facilitar a visualização e interpretação dos resultados, os estudos foram organizados de forma a agrupar os tipos de clima, independente do ano de publicação. Todas as correlações são bicaudais (2 extremidades).

Ao analisar a Tabela 2, é possível verificar que houve dois casos de correlações positivas, ambos se referem ao clima de ética instrumental – todas as demais foram negativas. Este fenômeno será discutido mais adiante (vide clima de ética). Os resultados dos estudos foram organizados em seis categorias compostas pelos tipos de climas organizacionais encontrados, as quais serão apresentadas e discutidas a seguir: (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; e (6) climas de equipe e espiritual.

Clima Organizacional Global e Dimensões Específicas

As medidas de clima global (ou molar) buscam capturar todos os aspectos relevantes do contexto organizacional, as quais podem incluir dimensões genéricas usadas para descrever percepções particulares sobre a empresa, ao passo que os climas focais buscam apreender aspectos específicos da organização, como clima de serviço, de segurança, de diversidade, entre outros (Ehrhart & Kuenzi, 2017). Neste contexto, os resultados evidenciaram que o clima organizacional global é inversamente relacionado à intenção de rotatividade (Hung et al., 2018; Liou & Cheng, 2010; Nojehdehi et al., 2015; Stone et al., 2007). Com base nisso, a análise de regressão múltipla realizada por Subramanian e Shin (2013) mostrou que cinco dimensões do clima organizacional apresentaram uma relação negativa significativa com a intenção de rotatividade, quais sejam recompensas, padrões, responsabilidade, conformidade e liderança. Destas, a primeira foi o preditor mais significativo da intenção de *turnover*, pelo que funcionários que percebem que a remuneração não é compensada de acordo com o esforço realizado no trabalho são mais prováveis de deixar voluntariamente a organização (Subramanian & Shin, 2013).

Callister (2006) já havia demonstrado que duas facetas do clima mediaram a relação entre gênero, satisfação no trabalho e intenção de sair da empresa: a afetiva (envolvimento das pessoas e relações interpessoais ou sociais) e a instrumental (processos de trabalho, estrutura e recompensas extrínsecas). Ainda, a análise do modelo de equações estruturais de Fernandes (2016) constatou que quatro fatores do clima organizacional eram preditivos de diminuição do grau de intenção de rotatividade, dos quais as percepções sobre justiça organizacional representaram o fator mais preditivo para pensar em um novo emprego, seguido pelo apoio organizacional, sobrecarga de trabalho e importância do trabalho. Anteriormente, os resultados dos estudos de Wright et al. (2012) demonstraram que os soldados que relataram maior percepção de apoio organizacional tinham uma probabilidade significativamente menor de apresentar intenções de sair da empresa.

Clima de Ética

No que tange ao clima de ética, definido como percepções compartilhadas sobre práticas e procedimentos éticos que prevalecem na organização, ou seja, sobre como geralmente são tomadas as decisões que afetam outras pessoas (Victor & Cullen, 1988), por

meio da análise de regressão logística, Hwang e Park (2014) identificaram que enfermeiros que tiveram uma percepção mais positiva do clima de ética relacionada aos pacientes, gerentes, hospital e médicos apresentaram menor probabilidade de deixar o emprego atual.

Com efeito, 28% (11) dos artigos selecionados correlacionaram o clima de ética com a intenção de rotatividade (Demirtas & Akdogan, 2015; Filipova, 2011; Jaramillo et al., 2006; Joe et al., 2018; Lee & Ha-Brookshire, 2017; Mulki et al., 2006, 2008; Munir et al., 2018; Rubel et al., 2017; Schwepker Jr., 2001; Yurtkoru et al., 2018). Embora a correlação tenha sido negativa no estudo de Schwepker Jr. (2001), após realizar análise de regressão, os resultados mostraram que o clima ético não está diretamente relacionado à intenção de rotatividade, rejeitando a hipótese levantada pelo autor. Ele conclui, no entanto, que estabeler um clima ético pode trazer benefícios, como maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e, consequentemente, menores intenções de rotatividade (Schwepker Jr., 2001).

Mulki et al. (2006) aplicaram a mesma escala utilizada por Schwepker Jr. (2001) para mensurar o clima de ética, o qual também apresentou correlação negativa e, por meio da variável confiança no supervisor, apresentou um efeito indireto sobre a intenção de rotatividade no modelo de equações estruturais desenhado pelos autores. Isso significa que, de acordo com eles, este tipo de clima é um importante preditor da confiança no supervisor, pelo que, por sua vez, afeta a satisfação laboral e a intenção de sair da empresa (Mulki et al., 2006).

Ainda em 2006, estes mesmos autores publicaram outro estudo cujos os resultados indicaram que o clima de ética possui um impacto indireto na redução da intenção de rotatividade por meio do conflito de papéis e da ambiguidade do papel (Jaramillo et al., 2006). Novamente, a correlação entre as variáveis analisadas foi negativa e, segundo eles, este estudo ofereceu evidências empíricas sobre o processo pelo qual o clima de ética resulta em menores intenções de rotatividade e melhor desempenho laboral (Jaramillo et al., 2006). Dois anos depois, o trio publicou novo artigo cujos resultados corroboram os anteriores, em que o clima ético reduz a intenção de rotatividade, sendo inversamente correlacionado a ela (Mulki et al., 2008).

Filipova (2011) analisou cinco tipos de climas éticos: clima de cuidado, clima de lei e códigos, clima de regras, clima instrumental e clima de independência – este último não apresentou uma correlação significativa com a intenção de rotatividade, ao passo que os demais se correlacionaram negativamente com a variável, excetuando-se o clima instrumental que, como esperado pela autora, apresentou uma correlação positiva. Ela explica este fato por causa da ênfase que o clima instrumental possui na busca de objetivos individuais ou organizacionais egoístas: ele incentiva as pessoas a promover os interesses da empresa, independentemente das consequências ou para obter benefícios pessoais, estando presente nas organizações onde os indivíduos protegem seus próprios interesses acima de tudo (Filipova, 2011). Em contrapartida, o clima de cuidado diz respeito às percepções de que as decisões organizacionais são fundamentadas por uma preocupação e consideração abrangente com o bem-estar dos outros, seja dos indivíduos, da organização com um todo, ou da sociedade em geral; o clima orientado a regras sugere que as decisões organizacionais são guiadas por um conjunto de regras, padrões e procedimentos internos, como o Código de Conduta da empresa, por exemplo; o clima de lei e dos códigos abarca percepções de que a organização apoia a tomada de decisões em conformidade com sistemas externos, como a legislação vigente ou códigos de conduta profissionais; e o clima de independência enfatiza a confiança

em crenças, valores e moralidade pessoais ao tomar decisões éticas (Filipova, 2011; Martin & Cullen, 2006).

Adicionalmente, de acordo com Joe et al. (2018), os climas instrumental, benevolente e de princípios foram indiretamente associados à intenção de rotatividade por meio da identificação organizacional, sendo que somente os climas instrumental e benevolente foram diretamente relacionados a esta variável. Novamente, o primeiro, assim como no estudo de Filipova (2011), apresentou uma correlação positiva com a intenção de rotatividade, enquanto o segundo apresentou uma correlação negativa. Além disso, a relação entre clima de princípios e intenção de rotatividade foi negativamente moderada pelo clima benevolente (Joe et al., 2018). Neste contexto, o clima benevolente abarca as percepções de que os interesses da maioria, senão de todos, são enfatizados no sistema normativo organizacional, ao passo que o clima de princípios envolve percepções sobre a ênfase da conformidade com as regras, leis e procedimentos padrões neste sistema (Lau & Wong, 2009).

Além da correlação negativa, o clima ético mediou parcialmente a relação entre a liderança ética e a intenção de rotatividade no estudo de Demirtas e Akdogan (2015). De acordo com os autores, o efeito indireto da liderança ética molda as percepções do clima ético, o que, por sua vez, engendra menor intenção de rotatividade (Demirtas & Akdogan, 2015). Ainda, os resultados do modelo de equações estruturais de Lee e Ha-Brookshire (2017) indicaram que a relação negativa entre clima ético e intenção de rotatividade foi estatisticamente significativa. Os autores concluem que criar um clima ético em uma organização pode diminuir a intenção de rotatividade dos funcionários (Lee & Ha-Brookshire, 2017). Corroborando isso, os resultados dos estudos de Rubel et al. (2017) mostraram que o clima ético também foi negativamente e significativamente relacionado à intenção de *turnover*, indicando que, à medida que o clima ético aumenta, a intenção de sair da empresa diminui.

De forma complementar, os achados do estudo de Munir et al. (2018) mostraram forte correlação negativa entre a percepção do clima ético e a intenção de rotatividade. Segundo os autores, o coeficiente de regressão também é significativo e tem um impacto negativo, o que denota que, quando o clima ético no hospital aumenta, a intenção entre os funcionários de se desligarem do hospital diminui (Munir et al., 2018). Adicionalmente, as correlações do clima ético com a intenção de rotatividade também foram todas negativas e significativas nos estudos de Yurtkoru et al. (2018). Após aplicar modelos de equações estruturais, os autores verificaram que a intenção de rotatividade pode ser diminuída aumentando a confiança no líder e o clima ético, o que indica que a percepção do clima de ética dentro da organização pode reduzir a intenção de sair da empresa (Yurtkoru et al., 2018).

Climas de Diversidade, Inclusão, Empoderamento, Idade e Inovação

No que tange à diversidade e inclusão social, após aplicar análises de regressão linear hierárquica, Strayhorn (2013) verificou que as percepções do clima do *campus* foram relacionadas à intenção dos estudantes afro-americanos de deixar a faculdade, sendo que dois preditores significantes foram identificados: (a) pessoas negras transferidas e (b) aquelas que consideravam a universidade um lugar “frio” e indiferente indicaram maiores intenções de sair do que seus colegas não-transferentes e aqueles que percebiam o campus como um ambiente acolhedor e atencioso. Neste cenário, Davies et al. (2019) verificaram que o clima

de inclusão organizacional, que concerne às percepções dos funcionários sobre o entusiasmo com que a organização valoriza a diversidade e promove a integração de minorias no local de trabalho, está negativamente correlacionada à intenção de rotatividade.

Do mesmo modo, Brimhall, Lizano, e Mor Barak (2014) constataram que um clima positivo de diversidade organizacional pode diminuir a intenção de sair por meio da inclusão e da satisfação no trabalho. Garvey e Rankin (2018) realizaram uma análise de regressão logística e verificaram que professores *queer* ou trans apresentaram maior probabilidade de considerar seriamente deixar suas instituições se percebessem um clima negativo no *campus*, sendo que vários participantes mencionaram que o clima opressivo e hostil pode influenciar a intenção de rotatividade deles. Neste cenário, o clima de empoderamento está relacionado à percepção do quanto os sistemas, políticas e práticas organizacionais incentivam o empoderamento dos funcionários, e foi negativamente correlacionado com a intenção de rotatividade no estudo de Choi et al. (2013).

Por fim, em uma época em que os conflitos intergeracionais crescem à medida que a população envelhece concomitantemente ao aumento da força de trabalho jovem, Bilinska, Wegge, e Kliegel (2016) analisaram o clima de idade, que corresponde à percepção compartilhada do funcionário sobre estereótipos etários em uma organização, e foi negativamente associado à intenção de rotatividade, assim como o clima de inovação, no estudo de Demircioglu e Berman (2019), o qual abarca as percepções sobre o apoio ao desenvolvimento de inovações.

Climas de Segurança no Trabalho e de Prevenção à Violência

Quanto ao clima de segurança no trabalho, o qual envolve a percepção sobre a importância ou prioridade que a gerência da organização atribui em relação à segurança no ambiente laboral (Smith, 2018), apresentou correlação negativa com a intenção de rotatividade nos estudos de Smith (2018) e Wang e Yen (2014). Em complemento, Chang, Lee, e Wang (2018) constataram que o clima de prevenção à violência teve um efeito moderador significativo na intenção de rotatividade dos enfermeiros que testemunharam agressões contra os outros.

Neste contexto, o conforto físico pode ser considerado uma importante dimensão do clima organizacional que abarca percepções sobre o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos funcionários (Martins, 2008). Assim, trabalhar em uma empresa que promova um clima de segurança positivo poderá reduzir significativamente as intenções de *turnover* (Wang & Yen, 2014).

Climas de Serviço, de Trabalho e de Insegurança no Emprego

O clima de serviço diz respeito à percepção dos funcionários sobre o quanto poderão ser recompensados ao prestar um excelente serviço aos clientes (Kang et al., 2018). No estudo de Eldor e Shoshani (2017), o alto clima de serviço diminuiu a intenção dos professores de deixar o trabalho. Kang, Busser, e Choi (2018) verificaram que a qualidade de

vida no trabalho (QVT) dos funcionários foi um mediador crítico entre o clima de serviço e a intenção de rotatividade.

No contexto de *call-centers*, as seguintes variáveis foram significativamente responsáveis pela intenção dos funcionários de mudar para uma empresa de outro segmento: identificação com a posição e identificação com o serviço de telecobrança; enquanto as variáveis identificação com a posição, orientação técnica oferecida pelos supervisores, apoio socioafetivo recebido pelos supervisores, e percepção do funcionário da companhia como um bom lugar para se trabalhar, foram as principais responsáveis pela intenção dos funcionários de se mudarem para uma empresa do mesmo segmento (Ribeiro-Tupinamba & Castro, 2011).

Já no ambiente hospitalar, Hwang e Chang (2009) verificaram que a percepção positiva do clima de trabalho influenciou inversamente a intenção de rotatividade, sendo que, para todas as ocupações estudadas, o fator mais significativo foi (a) cordialidade e simpatia do grupo de trabalho; para o grupo de enfermagem, um fator significativo adicional foi (b) aderência ao padrão de trabalho; para os médicos, foram significativos os fatores (c) espírito de grupo de trabalho e (d) clareza de papéis; para os paramédicos, foram (e) adesão ao padrão de trabalho e (f) adaptação de função, e, por fim, para os administradores, foram (g) flexibilidade e inovação e (h) cooperação interdepartamental. O clima de trabalho foi descrito pelos autores como a percepção de várias características do ambiente de trabalho para funcionários de uma organização (Hwang & Chang, 2009). Dessa forma, com base na análise de regressão logística realizada por Stone et al. (2009), duas subescalas do instrumento *Perceived Nurse Working Environment* foram negativamente associadas com a intenção de *turnover*: a prática profissional e competência em enfermagem.

Por sua vez, o clima de insegurança no emprego, que, de acordo com Arasli, Arici, e Çakmakoğlu Arici (2019), diz respeito à percepção da falta de poder de um funcionário para manter a continuidade desejada em uma situação de trabalho ameaçada (instabilidade laboral), moderou a relação entre o favoritismo e a intenção de rotatividade: os autores verificaram que a interação entre ambos os construtos foi maior quando houve um alto clima de insegurança no emprego. Segundo eles, as intenções de *turnover* são maiores nas empresas familiares quando os funcionários percebem que o favoritismo é alto (Arasli et al., 2019).

Climas de Equipe e Espiritual

O clima de equipe pode ser definido como uma propriedade coletiva que representa as percepções compartilhadas e a atmosfera de interações entre os membros de uma mesma organização (Primus & Jiang, 2019). Segundo Kivimäki et al. (2007), o clima de equipe desfavorável foi associado à intenção de deixar o cargo atual em funcionários do hospital estudado, bem como Cheng et al. (2016) verificaram que o clima de equipe foi negativamente correlacionado à intenção de rotatividade em enfermeiros. No estudo de Zhang et al. (2019), um bom clima espiritual (percepções sobre o quanto uma organização promove a espiritualidade) entre profissionais de enfermagem também foi correlacionado com uma baixa intenção de rotatividade.

Tanto o clima de equipe quanto o clima espirital são variáveis conectadas à percepção de coesão entre os colegas de trabalho. Dessa forma, podem refletir o modo como as relações sociais e interpessoais são gerenciadas na organização (Puente-Palacios & Freitas, 2006), e

dizem respeito a percepções sobre união, vínculos e colaboração entre os funcionários (Martins, 2008).

Conclusão

Este estudo possui implicações teóricas e práticas relevantes para as organizações e para o gerenciamento de pessoas, uma vez que, de forma geral, as pesquisas demonstraram que os diversos tipos de clima organizacional possuem uma relação inversa com a intenção de rotatividade, i.e., quanto melhor os funcionários perceberem os diferentes fatores organizacionais e do trabalho, menores serão as probabilidades de cogitarem deixar a empresa em que atuam. À exceção disso, o clima de ética instrumental foi o único que apresentou uma relação positiva com a intenção de rotatividade, uma vez que diz respeito a percepções compartilhadas de que as tomadas de decisões organizacionais se dão sob uma perspectiva egoísta, por meio da qual os interesses próprios guiam os comportamentos dos funcionários, ainda que em detrimento de outras pessoas, quem quer que sejam (Martin & Cullen, 2006). Em outras palavras, trata-se da percepção de que as decisões organizacionais são realizadas de forma maquiavélica, pelas quais os fins justificariam os meios. Em vista disso, quanto mais os funcionários percebem um alto clima instrumental (egoísta), maior é a intenção deles de sair da empresa (Filipova, 2011; Joe et al., 2018).

Assim sendo, manter um clima organizacional favorável poderá contribuir para a retenção de talentos e do capital intelectual, redução de custos com processos seletivos e treinamentos para novos funcionários, prevenção de sobrecarga de trabalho por motivos de desligamentos voluntários, redução de passivos trabalhistas em decorrência de percepções discriminatórias etc. Dessa forma, gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) poderão pensar em ações e investimentos que beneficiem o desenvolvimento e a manutenção de um clima organizacional adequado, contribuindo com a saúde psicológica e o engajamento dos funcionários, bem como com a construção de uma imagem positiva em relação à marca empregadora, de modo a promover a intenção de permanecer na organização.

Com efeito, este estudo representou a primeira revisão sistemática de literatura que identificou o estado da arte das pesquisas que relacionam diferentes tipos de clima organizacional e intenção de rotatividade até o momento, ao menos, nas publicações disponíveis nas bases e bibliotecas eletrônicas selecionadas. Ainda, a utilização de fontes multidisciplinares que atravessam os saberes da Psicologia, Administração, Medicina, Enfermagem e demais ciências Sociais e da Saúde, permitiu uma vasta compreensão sobre as relações entre as variáveis de estudo. Dessa forma, espera-se que este artigo possa contribuir para um melhor entendimento sobre o clima organizacional como um antecedente/ preditor da intenção de rotatividade, evidenciando a importância de se desenvolver políticas e práticas de gerenciamento que possibilitem reduzir as intenções de *turnover* e, por conseguinte, os desligamentos prejudiciais à empresa.

Referências

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

Abraham, C., & Sheeran, P. (2003). Acting on intentions: The role of anticipated regret. *British Journal of Social Psychology, 42*(4), 495–511. https://doi.org/10.1348/014466603322595248

Arasli, H., Arici, H. E., & Çakmakoğlu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 1–26. https://doi.org/10.1177/2397002219839896

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70. (Obra originalmente publicada em 1977).

Bilinska, P., Wegge, J., & Kliegel, M. (2016). Caring for the elderly but not for one's own old employees?: Organizational age climate, age stereotypes, and turnover intentions in young and old nurses. *Journal of Personnel Psychology, 15*(3), 95–105. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000144

Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 40*, 79–88. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003

Callister, R. R. (2006). The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields. *Journal of Technology Transfer, 31*(3), 367–375. https://doi.org/10.1007/s10961-006-7208-y

Chang, Y.-P., Lee, D.-C., & Wang, H.-H. (2018). Violence-prevention climate in the turnover intention of nurses experiencing workplace violence and work frustration. *Journal of Nursing Management, 26*(8), 961–971. https://doi.org/10.1111/jonm.12621

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

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

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

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

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

Fabbri, S., Silva, C., Hernandes, E., Octaviano, F., Di Thommazo, A., & Belgamo, A. (2016). Improvements in the StArt tool to better support the systematic review process. *EASE '16 Proceedings of the 20th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 1–5. https://doi.org/10.1145/2915970.2916013

Feldman, D. C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *The Academy of Management Review, 19*(2), 285–311. https://doi.org/10.2307/258706

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

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.

Garvey, J. C., & Rankin, S. S. (2018). The influence of campus climate and urbanization on queer-spectrum and trans-spectrum faculty intent to leave. *Journal of Diversity in Higher Education, 11*(1), 67–81. https://doi.org/10.1037/dhe0000035

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.

Hwang, J.-I., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review, 56*(1), 73–80. https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x

Hwang, J.-I., & Park, H.-A. (2014). Nurses' perception of ethical climate, medical error experience and intent-to-leave. *Nursing Ethics, 21*(1), 28–42. https://doi.org/10.1177/0969733013486797

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

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

Kang, H. J., Busser, J., & Choi, H.-M. (2018). Service climate: how does it affect turnover intention? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(1), 76–94. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0185

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., Länsisalmi, 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

Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work climate*. Ph.D. thesis. University of Central Florida, Orlando.

Lau, V. P., & Wong, Y. Y. (2009). Direct and multiplicative effects of ethical dispositions and ethical climates on personal justice norms: A virtue ethics perspective. *Journal of Business Ethics, 90*(2), 279–294. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0042-z

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

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., … Moher, D. (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA [The PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement] (T. F. Galvão & T. S. A. Pansani, Trad.). *Epidemiologia e Serviços de Saúde, 24*(2), 335–342. https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017

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

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 175–194. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7

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.

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

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

Primus, D. j., & Jiang, C. X. (2019). Crafting better team climate: The benefits of using creative methods during team initiation. *International Journal of Technology Management, 79*(3/4), 299–321. https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.099604

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

Ribeiro-Tupinamba, A. C., & Castro, P. M. (2011). The impact of irganizational climate on the turnover intention of call-center employees. *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management, 10*.

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

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., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

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

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

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., Larson, E. L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X., & Dick, A. W. (2009). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *The Journal of Nursing Administration, 39*(7/8), S37-42. https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181aeb4bd

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

Strayhorn, T. L. (2013). Measuring race and gender differences in undergraduate students' perceptions of campus climate and intentions to leave college: An analysis in black and white. *Journal of Student Affairs Research and Practice, 50*(2), 115–132. https://doi.org/10.1515/jsarp-2013-0010

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

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

Tir, R. (2017). The project management climate and intention to leave: the role of the trait emotional intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 8*(3), 185–212. https://doi.org/10.1504/IJWOE.2017.088212

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

Victor, B. I., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101–125. https://doi.org/10.2307/2392857

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

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

Artigo 3: Influências do clima organizacional na intenção de rotatividade

Título: Influências do clima organizacional na intenção de rotatividade

Title: Influences of organizational climate on turnover intention

Título abreviado: Infl. clim.org. int. rot.

Autores: Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro, Marina Greghi Sticca

Mestrando Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP/USP), Departamento de Psicologia, Ribeirão Preto, SP, Brasil – Telefone: (19) 99122-7159 – E-mail: franciscocavalheiro@usp.br – ORCID: http://orcid.org/0000-0002-3813-7075 – (I) concepção e desenho, (II) análise e interpretação dos dados e discussão dos resultados.

Profª Drª Marina Greghi Sticca: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP/USP), Departamento de Psicologia, Ribeirão Preto, SP, Brasil – Av. Bandeirantes, 3900 – CEP 14040-901 – Bairro Monte Alegre – Ribeirão Preto, SP, Brasil – Telefone: (16) 3315-3793 – E-mail: marinagreghi@ffclrp.usp.br – ORCID: http://orcid.org/0000-0002-0838-0189 – (III) revisão e aprovação da versão final do artigo.

Artigo oriundo de Dissertação: “Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica”, Francisco Roberto Sanchez Cavalheiro, Universidade de São Paulo, 2020.

Não há conflito de interesses.

Resumo: As percepções que os funcionários desenvolvem sobre aspectos do contexto organizacional e compartilham entre si (clima organizacional) podem influenciar a ideação deles em sair da empresa em que atuam (intenção de rotatividade). Com base nisso, o objetivo deste estudo foi verificar as influências do clima organizacional na intenção de rotatividade. Para tanto, foram aplicados três instrumentos em 565 trabalhadores de uma empresa farmacêutica brasileira: questionário demográfico-ocupacional, Escala de Clima Organizacional e Escala de Intenção de Rotatividade. Os resultados apontaram que três fatores do clima organizacional foram preditores negativos da intenção de rotatividade: recompensa; apoio da organização e da chefia; e coesão entre colegas. Palavras-chave: Clima organizacional; Intenção; Rotatividade de pessoal; Comportamento organizacional.

Abstract: The perceptions that employees develop about aspects of the organizational context and share with each other (organizational climate) can influence their ideation of leaving the company where they work (turnover intention). Based on this, the objective of this study was to verify the influences of the organizational climate in the intention of rotation. To this end, three instruments were applied to 565 workers in a Brazilian pharmaceutical company: demographic-occupational questionnaire, Organizational Climate Scale and Turnover Intention Scale. The results showed that three factors of the organizational climate were negative predictors of the turnover intention: reward; support from the organization and management; and cohesion among colleagues. Keywords: Organizational climate; Intention; Employee turnover; Organizational behavior.

Tir (2017) definiu a intenção de rotatividade como sendo o desejo do funcionário em quebrar a relação empregatícia com a companhia em que atua. No presente estudo, o conceito foi ampliado, pelo que a intenção de rotatividade foi definida como sendo a ideação que um funcionário possui em rescindir o contrato formal de trabalho com a organização que o emprega. Trata-se, portanto, de um constructo psicológico (variável latente), no qual o indivíduo apresenta pensamentos, ideias, desejos, vontades, planejamentos e/ou ruminações sobre a quebra do vínculo empregatício que possui com a organização em que trabalha, ainda que não necessariamente preceda o ato de demissão propriamente dito.

Dessa forma, a intenção de rotatividade está densamente relacionada ao ato do desligamento voluntário, que diz respeito à atitude de se demitir da empresa com a qual possui um contrato de trabalho, por volição própria, de forma consciente e deliberada. Pode, ainda, estar relacionada com tentativas de ser demitido, seja promovendo atitudes que possam culminar nisso ou sugerindo algum acordo com a organização, de forma a conseguir recompensas extras, como direito ao Seguro-Desemprego, e.g.

Com base nisso, a intenção de executar um determinado comportamento pode ser um preditor indicativo da sua real concretização, ou seja, é esperado que as pessoas façam o que possuem a intenção de fazer (Ajzen, 1988). Frente ao exposto, estudar o fenômeno da intenção de rotatividade e seus respectivos antecedentes é fundamental para que se possa compreender o real *turnover* (rotatividade) e desenvolver métodos eficazes para controlá-lo.

De acordo com Oliveira, Gomide Júnior, Poli, e Oliveira-Silva (2018), os antecedentes da intenção de rotatividade mais investigados na literatura têm sido o comprometimento organizacional afetivo, clima ético, valores éticos, cinismo organizacional, práticas de Recursos Humanos (RH), justiça organizacional, confiança e percepção de suporte organizacional. Adicionalmente, Steil, Floriani, e Bello (2019) identificaram outros

antecedentes que também prevalecem nos estudos, tais quais satisfação, comprometimento, percepção de apoio, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, percepção de sucesso na carreira, identificação organizacional e percepção de justiça.

Autores demonstraram que o clima organizacional foi negativamente correlacionado à intenção de rotatividade (Hung, Lee, & Lee, 2018; Liou & Cheng, 2010; Nojehdehi, Farahani, Rafii, & Bahrani, 2015; Stone et al., 2007). Define-se o clima organizacional como sendo uma percepção resumida decorrente de um agregado de experiências interconectadas com políticas, práticas e procedimentos organizacionais, além de observações do que é recompensado, apoiado e esperado pela empresa, tornando-se significativas e compartilhadas com base nas interações entre os funcionários (Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017).

Este constructo pode ser mensurado de forma global (molar), quando abarca percepções genéricas, ou específica (focal), quando enfoca alguma particularidade do contexto organizacional (e.g., clima de diversidade, clima de serviço, clima de segurança etc.) (Ehrhart & Kuenzi, 2017). Portanto, pode ser operacionalizado por meio de instrumentos multifatoriais quando o objetivo é desenvolver compreensões aprofundadas sobre aspectos singulares, como percepções sobre o suporte organizacional, o sistema de recompensas, as condições físicas, entre outros.

Martins (2008) apresenta uma medida validada que engloba os fatores que, segundo a autora, mais frequentemente constam nos estudos sobre o clima organizacional, quais sejam (1) apoio da chefia e da organização, (2) recompensa, (3) conforto físico, (4) controle/ pressão e (5) coesão entre colegas. De acordo com ela, o fator 1 diz respeito ao suporte afetivo, estrutural e operacional que a empresa e as lideranças proveem aos funcionários no

desempenho das atividades laborais cotidianas; o fator 2 trata das diversas formas de recompensas utilizadas pela empresa a fim de reconhecer e premiar a qualidade, produtividade, esforço e desempenho dos trabalhadores; o fator 3 se propõe a avaliar o ambiente físico, no que tange a segurança e conforto proporcionados pela organização aos funcionários; o fator 4 se ocupa do controle e pressão exercidos pela empresa e pelas lideranças sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores; e, por fim, o fator 5 envolve a análise dos vínculos de união e colaboração entre os colegas de trabalho (Martins, 2008).

Com base nisso, o objetivo deste estudo foi verificar o poder preditivo do clima organizacional global e destes cinco fatores, bem como das variáveis demográfico-ocupacionais, em relação à intenção de rotatividade. Para tanto, quatro hipóteses foram testadas em modelos distintos:

Hipótese 1 (H1): O clima organizacional global e seus respectivos fatores são preditores negativos da intenção de rotatividade.

Hipótese 2 (H2): As variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade e quantidade de filhos) são preditoras da intenção de rotatividade.

Hipótese 3 (H3): As variáveis ocupacionais (cargo e tempo de serviço da empresa) são preditoras da intenção de rotatividade.

Hipótese 4 (H4): O clima organizacional global e seus respectivos fatores, bem como as variáveis demográfico-ocupacionais, são preditores da intenção de rotatividade (modelo integrado).

Método

Amostra

Participaram deste estudo 565 colaboradores efetivos de uma organização privada brasileira do segmento farmacêutico. A amostragem foi selecionada por conveniência, pois os voluntários foram eleitos de acordo com a disponibilidade dos profissionais desta empresa. Foram considerados elegíveis para participar deste estudo funcionários com, no mínimo, três meses de contrato, ou seja, após o período de experiência. A Tabela 1 descreve as frequências absolutas e relativas das variáveis demográficas e ocupacionais que compõem a caracterização da amostra.

Tabela 1

Frequências absolutas e relativas das variáveis demográficas e ocupacionais.

Variáveis		Categorias	FA	FR
Variáveis demográficas	Sexo	Masculino	239	42.3%
		Feminino	326	57.7%
	Idade	até 20 anos	6	1.1%
		21 a 30 anos	147	26.0%
		31 a 40 anos	282	49.9%
		41 a 50 anos	105	18.6%
		51 anos ou mais	25	4.4%
	Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	5	.9%
		Ensino fundamental completo	8	1.4%
		Ensino médio incompleto	4	.7%
		Ensino médio completo	113	20.0%
		Ensino superior incompleto	42	7.4%
		Ensino superior completo	393	69.6%
	Estado civil	Casado/ amasiado/ união estável	383	67.8%
		Solteiro/ viúvo/ divorciado	182	32.2%
	Filhos	Sem filhos	256	45.3%
		Com filhos	309	54.7%

Variáveis ocupacionais	Cargo	Administrativo	156	27.6%
		Liderança	95	16.8%
		Operacional	132	23.4%
		Técnico	182	32.2%
	Tempo de serviço na empresa	De 3 meses a 5 anos	238	42.1%
		De 6 a 10 anos	192	34.0%
		De 11 a 15 anos	94	16.6%
		De 16 a 20 anos	28	5.0%
		De 21 a 25 anos	13	2.3%

Nota. FA = Frequência absoluta; FR = Frequência relativa.

Instrumentos

Neste estudo, foram aplicados nos participantes os seguintes instrumentos: a Escala de Clima Organizacional (ECO) (Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Sousa, 2004) e a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) (Siqueira, Gomide Júnior, Moura, & Marques, 1997), além de um questionário demográfico-ocupacional para caracterização da amostra. Todos os instrumentos foram informatizados e aglutinados em uma única ferramenta por meio do Google Forms para facilitar a aplicação. Vale ressaltar que, neste processo, nenhum dos itens foi alterado, nem a ordem em que estão dispostos, para preservar as características psicométricas de cada escala. O tempo de aplicação foi livre.

ECO: Instrumento desenvolvido por Martins et al. (2004) para mensurar o clima organizacional. Resultado de um estudo empírico que demonstrou sua validade e sua fidedignidade, com satisfatórios índices de precisão (α de Cronbach), é composto por 63 itens (afirmativas) agrupados em cinco fatores denominados (1) apoio da chefia e da organização (21 itens, α = .92), (2) recompensa (13 itens, α = .88), (3) conforto físico (13 itens, α = .86), (4) controle/ pressão (9 itens, α = .78) e (5) coesão entre colegas (7 itens, α = .78) (Martins, 2008). A aplicação pode ser realizada de forma individual e as respostas dos participantes são

obtidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, sendo o valor 1 correspondente a "discordo totalmente" e o 5 a "concordo totalmente" (Martins, 2008).

EIR: Trata-se de uma medida unidimensional desenvolvida por Siqueira et al. (1997) composta por três afirmativas que levam o trabalhador a declarar o quanto ele pensa, planeja e tem vontade de, no futuro, deixar de trabalhar na organização com a qual mantém vínculo formal de trabalho (Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, & Polizzi Filho, 2014). As respostas foram dadas em uma escala Likert de frequência de cinco pontos, onde o valor 1 correspondente a "nunca" e o 5 a "sempre"; e o índice de precisão (α) do instrumento foi de .95 (Siqueira et al., 2014).

Procedimentos

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 88096718.3.0000.5407). Uma vez autorizada a coleta de dados na empresa-alvo, os participantes foram contatados na própria organização para realizar a aplicação dos instrumentos. Os objetivos do estudo foram indicados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes do início da pesquisa. Após a leitura deste documento em sua íntegra e do Termo para Armazenamento em Banco de Dados (TABD), os voluntários que aceitaram participar puderam responder os instrumentos de forma on-line, no local apropriado em que se sentissem mais confortáveis. Ainda, para tanto, uma senha única foi distribuída aleatoriamente a cada um dos participantes para garantir a oportunidade de resposta de forma única, sem que assim pudessem ser identificados.

Análise dos Dados

Inicialmente, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) dos instrumentos utilizando o IBM SPSS AMOS versão 21.0.0, a fim de verificar as cargas fatoriais dos itens. Cargas fatoriais acima de .71 são consideradas excelentes, .63 são muito boas, .55 são boas, .45 são razoáveis e .32, ruins. Em face disso, nove itens da ECO foram eliminados por apresentarem cargas fatoriais inferiores a .55, quais sejam 8, 12, 27, 37, 48, 50, 52, 54 e 63. As cargas fatoriais dos itens restantes variaram de .55 a .85. Já na AFC da EIR, as cargas fatoriais dos três itens variaram de .91 a .93. Portanto, todos foram mantidos nesta escala.

Feito isso, foi calculado o alfa de Cronbach (índice de precisão) de cada fator e dos instrumentos para averiguar a consistência interna de cada um, pelo que, na ECO, variaram de .79 a .94, e, na EIR (escala unidimensional), o alfa equivaleu a .945. Ressalta-se que valores acima de .7 são considerados aceitáveis (George & Mallery, 2016). Na sequência, calcularam-se as médias fatoriais para as análises descritivas dos instrumentos, conforme orientação dos autores das escalas.

Depois, examinaram-se os *outliers* (valores atípicos/ discrepantes) e a normalidade da distribuição. Nenhuma das variáveis observadas foi significativamente assimétrica ou altamente curtótica. Assim sendo, foram calculadas as correlações bivariadas de Pearson entre as variáveis para verificar se há a associação entre elas. Nas análises de regressões múltiplas, que foram realizadas pelo método *stepwise* (em etapas), as quatro hipóteses foram testadas separadamente em modelos distintos, sendo que o último compreendia um modelo integrado dos três primeiros.

Desta forma, avaliou-se o clima organizacional e seus respectivos fatores em relação à intenção de rotatividade por meio de regressão múltipla hierárquica, a fim de examinar H1 (modelo 1). Na sequência, foi realizada uma regressão múltipla padrão com as variáveis demográficas (idade, sexo, escolaridade, estado civil e quantidade de filhos) para verificar H2

(modelo 2). Depois, uma nova regressão linear múltipla padrão foi aplicada somente com as variáveis ocupacionais (cargo e tempo de serviço na empresa) para testar H3 (modelo 3). O objetivo disso foi realizar uma análise exploratória de cada modelo de forma independente e verificar os resultados estatísticos desconsiderando variáveis de outra ordem. Por fim, todas as variáveis foram testadas em conjunto, a fim de examinar a H4, em um modelo combinado (modelo 4).

Resultados

Após realização da AFC, a ECO apresentou ajustes aceitáveis do modelo (CFI = .917; GFI = .831; RMSEA = .046; RMR = .051), assim como a EIR (CFI = 1.000; GFI = 1.000; RMSEA = .967; RMR = .000). Assim sendo, as consistências internas de ambos os instrumentos foram confirmadas.

As análises descritivas de médias ($\bar{x}$) e desvios padrões (s) indicaram os seguintes resultados: (1) apoio da chefia e da organização ($\bar{x}$ = 3.6; s = .64); (2) recompensa ($\bar{x}$ = 3.1; s = .76); (3) conforto físico ($\bar{x}$ = 4.0; s = .60); (4) controle/ pressão ($\bar{x}$ = 2.7; s = .68); (5) coesão entre colegas ($\bar{x}$ = 4.0; s = .61); (6) clima organizacional global ($\bar{x}$ = 3.5; s = .40); e (7) intenção de rotatividade ($\bar{x}$ = 2.1; s = 1.0).

A Tabela 2 retrata as correlações entre o clima organizacional (e seus respectivos fatores) e a intenção de rotatividade. As demais variáveis não apresentaram resultados significativos ou teoricamente consistentes/ relevantes para este estudo.

Tabela 2

Correlação de Pearson (r) entre os fatores da ECO e EIR.

Variáveis	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Apoio da chefia e da organização	1						
2. Recompensa	.725**	1					
3. Conforto físico	.365**	.442**	1				
4. Controle/ pressão	–.122**	–.148**	–.171**	1			
5. Coesão entre colegas	.498**	.423**	.360**	–.219**	1		
6. Clima organizacional global	.812**	.819**	.633**	.130**	.654**	1	
7. Intenção de rotatividade	–.529**	–.551**	–.308**	.173**	–.417**	–.536**	1

**. A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades).

A Tabela 3 contém os resultados das análises de regressões múltiplas dos quatro modelos desenhados para testar cada uma das hipóteses levantadas neste estudo. As demais variáveis não apresentaram resultados significativamente estatísticos.

Tabela 3

Regressões múltiplas entre as variáveis de cada modelo.

Variáveis preditivas	B	Erro padrão	β	*t*	*p*
Modelo 1. R = .602; R^2 = .363; R^2 ajustado = .359; F(3.561) = 106.355; *p* < .001.					
(Constante)	5.860	.246		23.859	.000
CO – Fator: Recompensa	–.439	.066	–.330	–6.698	.000
CO – Fator: Coesão entre colegas	–.295	.065	–.177	–4.523	.000
CO – Fator: Apoio da chefia e da organização	–.320	.081	–.203	–3.942	.000
Modelo 2. R = .338; R^2 = .114; R^2 ajustado = .109; F(3.561) = 24.056; *p* < .001.					
(Constante)	1.614	.086		18.828	.000
Escolaridade – Ensino superior completo	.740	.097	.340	7.620	.000
Escolaridade – Ensino superior incompleto	.505	.169	.132	2.982	.003
51 anos ou mais	–.486	.197	–.100	–2.471	.014
Modelo 3. R = .204; R^2 = .041; R^2 ajustado = .036; F(3.561) = 8.093; *p* < .001.					

(Constante)	1.958	.087		22.584	.000
Tempo de serviço – De 6 a 10 anos	.446	.111	.211	4.026	.000
Cargo – Operacional	–.294	.098	–.124	–2.992	.003
Tempo de serviço – De 3 meses a 5 anos	.246	.106	.121	2.311	.021
Modelo 4. R = .682; R² = .465; R² ajustado = .458; F(7.557) = 69.111; *p* < .001.					
(Constante)	5.224	.244		21.439	.000
CO – Fator: Recompensa	–.422	.060	–.316	–6.970	.000
Escolaridade – Ensino superior completo	.720	.075	.330	9.589	.000
CO – Fator: Apoio da chefia e da organização	–.334	.075	–.211	–4.451	.000
CO – Fator: Coesão entre colegas	–.262	.060	–.157	–4.353	.000
Escolaridade – Ensino superior incompleto	.409	.132	.107	3.090	.002
Tempo de serviço – De 6 a 10 anos	.161	.066	.076	2.429	.015
Estado civil – Casado/ amasiado/ união estável	–.133	.067	–.062	–1.978	.048

Nota.CO = Clima organizacional; Estado civil: 0 = solteiro, divorciado/separado ou viúvo, 1 = casado/ amasiado/ união estável.

No modelo 1, foi realizada uma regressão linear múltipla hierárquica, sendo que, na primeira etapa hierárquica, foram inseridos os fatores do clima organizacional e, na segunda, foi inserido o clima organizacional global, resultante da média das médias dos fatores, pelo que derivou um modelo estatisticamente significativo [F(3.561) = 106.355; $p < .001$; $R^2 = .363$], o qual explicou 36.3% das variâncias do fenômeno. Com efeito, foram considerados preditores da intenção de rotatividade os seguintes fatores do clima organizacional: apoio da chefia e da organização (β = –.203); recompensa (β = –.330); e coesão entre colegas (β = –.177). Assim sendo, H1 foi parcialmente aceita.

A regressão linear múltipla padrão realizada no modelo 2 também foi estatisticamente significativa [F(3.561) = 24.056; $p < .001$; $R^2 = .114$], explicando 11.4% das variâncias do fenômeno. Aqui, foram consideradas preditoras da intenção de rotatividade as seguintes variáveis demográficas: escolaridade – ensino superior completo (β = .340); escolaridade – ensino superior incompleto (β = .132); e idade – 51 anos ou mais (β = –.100). Assim sendo, H2 foi parcialmente aceita.

No modelo 3, foi realizada uma regressão linear múltipla padrão estatisticamente significativa [F(3.561) = 8.093; $p < .001$; $R^2 = .041$]. No entanto, este modelo explicou apenas 4.1% das variâncias do fenômeno. A despeito disso, foram consideradas preditoras da intenção de rotatividade as seguintes variáveis ocupacionais: tempo de serviço – de 3 meses a 5 anos ($\beta = .121$); tempo de serviço – de 6 a 10 anos ($\beta = .211$); e cargo operacional ($\beta = -.124$). Assim sendo, H3 foi parcialmente aceita.

No modelo 4, foi realizada uma regressão linear múltipla hierárquica com todas as variáveis combinadas, gerando um modelo estatisticamente significativo [F(7.557) = 69.111; $p < .001$; $R^2 = .465$] que explicou 46.5% das variâncias do fenômeno. Com base nisso, foram consideradas preditoras da intenção de rotatividade as variáveis descritas na Tabela 3. Assim sendo, H4 foi parcialmente aceita.

Discussão

Com base nas orientações interpretativas dos autores das escalas aplicadas, as médias ($\bar{x}$) resultantes das análises descritivas das variáveis indicam que os participantes da pesquisa apresentam uma baixa intenção de rotatividade ($\bar{x} < 2.9$) e uma avaliação intermediária do clima organizacional global ($3.0 < \bar{x} < 3.9$). No que tange aos fatores do clima, apresentam uma percepção boa do conforto físico e da coesão entre colegas ($4.0 < \bar{x}$); intermediária do apoio da chefia e da organização, e de recompensa ($3.0 < \bar{x} < 3.9$); e ruim do controle/ pressão ($\bar{x} < 2.9$).

Quanto às influências do clima organizacional em relação à intenção de rotatividade, verificou-se que, tanto no modelo 1 quanto no modelo 4, os fatores recompensa, coesão entre

colegas, e apoio da chefia e da organização apresentam poder preditivo estatisticamente significativo, sendo inversamente relacionados à variável critério. Vale destacar que, dentre todas estas dimensões, a percepção sobre o sistema de recompensas é a variável preditora mais significativa da intenção de rotatividade. Este resultado corrobora o estudo de Subramanian e Shin (2013), em que este fator do clima organizacional também apresentou uma relação preditiva negativa com a intenção de *turnover* – inclusive, a mais forte, também, dentre os demais fatores –, indicando que os funcionários poderão permanecer na organização se perceberem que este sistema é justo e oferece perspectivas de oportunidades de promoções para aqueles que se mostrarem competentes e apresentarem grandes contribuições para a empresa (Subramanian & Shin, 2013).

A percepção sobre o apoio da chefia e da organização apresentou poder preditivo estatisticamente significativo para a intenção de rotatividade, sendo inversamente relacionada a ela. Estudos anteriores também verificaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade (Diógenes, Paschoal, Neiva, & Meneses, 2016; Fernandes, 2016). Oliveira et al. (2018) indicaram que a percepção de suporte organizacional mantém correlações negativas com a intenção de rotatividade. Estudo recente apontou que o aumento do apoio da supervisão foi associado à menor intenção de rotatividade, bem como à redução do *turnover* real, sendo que o apoio emocional dos supervisores estava mais fortemente associado à intenção e rotatividade reduzidas (Fukui, Wu, & Salyers, 2019).

O suporte social pode ser oferecido por meio do suporte emocional (empatia, cuidado e confiança), suporte instrumental (ajudas materiais para realização do trabalho) e suporte informativo (informações oferecidas aos funcionários para que possam resolver problemas)

(Gil-Monte, 2019). Assim, aumentar a percepção do apoio da organização e das lideranças pode ser útil para reduzir a intenção e a rotatividade.

Cheng, Bartram, Karimi, e Leggat (2016), e Kivimäki et al. (2007) verificaram que o clima de equipe é inversamente relacionado à intenção de rotatividade. Complementando estes resultados, no presente estudo, a percepção sobre a coesão entre colegas é considerada uma preditora da variável critério, sendo negativamente relacionada a ela. Com base nisso, promover um contexto laboral em que as pessoas percebam união, fortes vínculos e colaboração entre os funcionários poderá influenciar na redução da intenção de rotatividade.

Estes resultados podem ser explicados pelo princípio normativo da reciprocidade, cujo pressuposto básico se ancora na assunção de que há um sistema social de valores morais universal que, embora seja operado de diferentes maneiras nas diversas culturas, rege as relações humanas, pelo que as pessoas deveriam ajudar quem lhes ajudou ou, ao menos, não prejudicá-lo (Gouldner, 1960). Assim, tais obrigações retributivas de benefícios mútuos contribuem substancialmente para a estabilidade dos sistemas sociais (Gouldner, 1960).

Adicionalmente, a teoria das trocas sociais e econômicas é pautada por pressupostos similares. Enquanto as trocas sociais são estabelecidas nas interações interpessoais por meio de acordos baseados na confiança mútua, gratidão e boa-fé entre os envolvidos, tais como, favores que criam futuras obrigações de retribuição; as trocas econômicas se dão por meio de contratos pré-estabelecidos em que as permutas são estipuladas de forma estruturada e bem definida (Blau, 1964).

Conclui-se, portanto, que as percepções sobre o sistema de recompensa, a coesão entre colegas, e o apoio da chefia e da organização são expressões de como estas trocas sociais e econômicas estão sendo estabelecidas. Caso não seja percebida reciprocidade nas relações de trabalho dentro da organização, sejam elas de cunho social ou econômico, é possível que os

funcionários desenvolvam ideações em rescindir o vínculo empregatício formal com a empresa em que atuam.

Com efeito, o clima organizacional, operacionalizado por meio das percepções compartilhadas entre os membros de uma determinada empresa, poderá influenciar as intenções de rotatividades deles, principalmente quando há a percepção de (1) injustiça nas diversas formas de recompensar a qualidade, produtividade, esforço e desempenho do trabalhador; de (2) falta de suporte afetivo, estrutural e operacional dos gestores e da organização na performance das atividades laborais dos funcionários; e de (3) vínculos fracos e superficiais entre os colegas de trabalho, falta de reciprocidade, união e colaboração interpessoal no desenrolar das atribuições cotidianas.

No que concerne às variáveis demográficas (idade, escolaridade e estado civil) e ocupacionais (tempo de serviço na organização), embora não tenham sido apontadas na literatura como importantes preditores da intenção de rotatividade, neste estudo, após análises de regressões múltiplas, apresentaram poder preditivo significativo em relação a variável critério.

Os resultados das variáveis demográficas podem ser explicados por meio de uma análise socioeconômica do contexto brasileiro no período da aplicação desta pesquisa, e pelos fatores externos (oportunidades e interdependência) no processo de controle atitudinal esquadrinhado por Ajzen (1988). Já os resultados da variável ocupacional (tempo de serviço) pode ser explicada pelo processo de socialização organizacional descrito por Borges e Albuquerque (2004).

No modelo 2 (H2), a variável etária referente a profissionais de 51 anos ou mais apresenta poder preditivo negativamente relacionado à intenção de rotatividade. Além do fato de se encontrar próximo ao momento de aposentadoria, este grupo representou parcela

considerável de desempregados no Brasil durante o período de aplicação desta pesquisa, conforme dados apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018).

Além disso, no tocante à escolaridade, as variáveis ensino superior completo e ensino superior incompleto são preditoras da intenção de rotatividade, tanto no modelo 2 (H2) quanto no modelo 4 (H4), sendo que ambas apresentam uma relação positiva com a variável critério. Vale ressaltar que, na conjuntura socioeconômica do país à época da aplicação desta pesquisa, dentre as pessoas em idade de trabalhar, 36.2% não tinham completado o ensino fundamental, 27.5% haviam concluído o ensino médio, 5.2% tinham superior incompleto, e 14.2% haviam se graduado (IBGE, 2018). Neste contexto, pessoas com baixos níveis instrucionais (escolaridade) apresentavam maior competitividade no mercado devido às altas taxas de desocupação desta parcela da população, em contraste àquelas que haviam concluído o ensino superior, com maiores oportunidades de recolocação que as demais.

A percepção da falta de oportunidades alternativas de emprego poderá influenciar a intenção de rotatividade, embora não seja fator determinante, uma vez que, no processo de controle atitudinal, a percepção da ausência de oportunidades apropriadas (fatores externos) para realizar algo pode alterar as intenções de concretizá-lo (Ajzen, 1988). Por exemplo, as intenções que um funcionário apresenta em pedir demissão da empresa em que trabalha tendem a diminuir caso as possibilidades de recolocação no mercado sejam escassas ou a competitividade por vagas esteja elevada, uma vez que as probabilidades/ oportunidades externas para concretizar a rotatividade são restritas.

Com efeito, no modelo 4 (H4), o estado civil (casado/ amasiado/ união estável) também apresentou poder preditivo negativamente relacionado à variável critério, sugerindo que funcionários que possuem vínculos e compromissos de trocas sociais e econômicas com

seus parceiros/ companheiros estão menos propensos a apresentar ideações em deixar a empresa que trabalham.

Por fim, quanto à variável ocupacional tempo de serviço na organização, os resultados corroboram os do estudo de Diógenes et al. (2016), indicando que quanto menor é o tempo na empresa, maior é o desejo de deixá-la. Pode-se esperar que, com o passar do tempo, as pessoas internalizem e se identifiquem com os valores da organização em que estão inseridas. Em face disso, segundo uma das abordagens da socialização organizacional, os indivíduos são sujeitos de um processo por meio do qual modificam sua própria identidade e, simultaneamente, apropriam-se dos costumes e valores sociais do seu contexto (Borges & Albuquerque, 2004). Desta forma, é possível que trabalhadores mais antigos na organização percebam maior compatibilidade entre os interesses individuais e os organizacionais, o que resulta na menor intenção de deixar seu atual trabalho.

Conclusão

A partir dos resultados encontrados neste estudo, é possível concluir que as empresas poderão reduzir as taxas de intenção de rotatividade ao aumentarem as percepções favoráveis sobre o clima organizacional, especificamente em relação ao sistema de recompensas, de coesão entre os colegas, e de apoio da chefia e da organização. Assim sendo, como implicações gerenciais práticas, recomenda-se que a área responsável pela gestão de pessoas desenvolva políticas, práticas, procedimentos e ações que assegurem um sistema de reconhecimento e recompensas justo e criterioso, oferecendo aos funcionários perspectivas de oportunidades de crescimento pessoal e profissional, além de promover um contexto em que

haja cooperação e colaboração entre os empregados, com foco em fortalecer os vínculos de união e coesão, bem como de suporte da organização e das lideranças para atingir os resultados.

Sugere-se também que os gestores participem de ações de treinamento, desenvolvimento e educação voltadas para o favorecimento de práticas transparente e justas em relação a méritos e promoções dos seus subordinados, reconhecendo a qualidade, a produtividade, o esforço e a performance do trabalhador, além de oferecer suporte social no desempenho diário de suas atividades no trabalho. À medida que as intenções de rotatividade são reduzidas, diminuirão as probabilidades de *turnover* real por pedidos de demissão (desligamentos voluntários), estimulando a retenção de talentos e evitando a perda de capital intelectual, além de custos com rescisões contratuais, recrutamento, seleção, treinamentos, atrasos em projetos etc.

Como implicações teóricas, este estudo complementa as pesquisas já realizadas até o momento. Dentre as limitações que apresenta, podem-se citar três principais: (1) ter sido conduzido em uma única empresa; (2) ter empregado somente cinco fatores do clima organizacional; e (3) não ter considerado a influência de variáveis moderadoras e/ou mediadoras. Assim sendo, os resultados desta pesquisa inviabilizam generalizações, embora corroborem os achados na literatura científica e contribuam para agendas futuras.

Com efeito, sugere-se que sejam realizados novos estudos empregando as mesmas variáveis em empresas distintas, de outros segmentos, naturezas jurídicas ou países, com o objetivo de verificar se o poder preditivo dos fatores aqui apresentados se mantém ou não. Recomenda-se, também, que outras dimensões/ fatores ou climas específicos, bem como variáveis moderadoras ou mediadoras, sejam considerados em modelos de estudos futuros a

fim de se desenvolver uma perspectiva mais abrangente das influências que o clima organizacional possui em relação à intenção de rotatividade.

Referências

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Chicago: Dorsey Press.

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.

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

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

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

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

Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Mediational 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

George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14. Ed.; Routledge, Ed.). https://doi.org/doi.org/10.4324/9781315545899

Gil-Monte, P. R. (2019). *Prevención y tratamiento del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Programa de intervención*. Valencia: Ediciones Pirámide.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

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. Acessado em 22 de março de 2020: http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no1-paper8.pdf

IBGE. (2018). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Quarto Trimestre de 2018. Indicadores IBGE, 1–39. Acessado em 2 2de março de 2020: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_4tri.pdf

Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Länsisalmi, 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

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

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. Acessado em 22 de março de 2020: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003

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

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

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

Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. *[Resumo] XXVI Congresso Interamericano de Psicologia*. São Paulo, SP.

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.

Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. S. A. (2019). Antecedents of intention to leave the organization: A systematic review. *Paidéia*, *29*(s2910), 1–11. https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910

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

Tir, R. (2017). The project management climate and intention to leave: the role of the trait emotional intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 8*(3), 185–212. https://doi.org/10.1504/IJWOE.2017.088212

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 caracetísticas 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 intrumentos 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 multifatorias 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 ocasior 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 refressões 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 preditivio singificativo 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 selecianada 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 ideação (idalização, 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 mantém 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 inteção 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 mihões de desempregados, sendo que a maior população correspendeu 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 pressupões 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 aproriam 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 ideações 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 *stakehoders* 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 invibializa 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 bağliliğa 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 entreprenership]. *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). Mediational 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 Ciéncias 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

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., & Sahebkaran, 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 boarders: 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., Länsisalmi, 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

Liţă, C. S., Scrieciu, D., & Ţintea, G. (2018). Validarea unui instrument de măsurare a climatului organizaţional în unităţile 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

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@ción*, *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., Beiio-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

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., Roese, 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 psycology - 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

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 Greghi 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, bastanto 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 Greghi 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 divido 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 marinagreghi@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 Drª Marina Greghi 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 Greghi 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: marinagreghi@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 Greghi 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 Profª. Drª. Marina Greghi Sticca, responsável pela orientação deste projeto pelo e-mail: marinagreghi@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 Discordo totalmente da afirmativa	**2** Discordo parcialmente da afirmativa	**3** Não concordo nem discordo da afirmativa/ Não se aplica	**4** Concordo parcialmente com a afirmativa	**5** 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.	1 2 3 4 5
30.	O trabalho bem feito é recompensado.	1 2 3 4 5
31.	O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas.	1 2 3 4 5
32.	A produtividade do colaborador tem influência no seu salário.	1 2 3 4 5
33.	A qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador.	1 2 3 4 5
34.	Para premiar o colaborador, a [NOME DA EMPRESA] considera a qualidade do que ele produz.	1 2 3 4 5

□ **Voltar** □ **Próxima**

Parte III – (continuação)

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

Agradecemos pela sua participação.

□ **Voltar** □ **Enviar**

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

FFCLRP

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

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP USP
Fone: (16) 3315-4811 Avenida Bandeirantes, 3900 - bloco 01 da Administração - sala 07
14040-901 - Ribeirão Preto - SP - Brasil
Homepage: http://www.ffclrp.usp.br - e-mail: coetp@ffclrp.usp.br