

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO GRUPO FRUT CENTER.

ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY: A STUDY IN FRUT CENTER GROUP.

Ana Lídia Marcelino Campanhã – PUC/GO – analidiamarcelino@gmail.com

Prof.^a Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima – tekinha.adm@gmail.com

Prof.^o Me. Frederico Ribeiro Galvão - fredrg@gmail.com

Prof.^a Dra. Silvana de Brito Arrais Dias – silvanabritoad@gmail.com

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA

RESUMO

A preocupação com a dimensão humana e a valorização das pessoas tem sido cada vez mais, intensificada e tem adquirido relevância estratégica no ambiente empresarial. Diante dessa análise, torna-se relevante desenvolver estudos sobre o clima organizacional como a percepção coletiva que os empregados têm da empresa, através de indicadores que visam conhecer a satisfação e bem-estar dos funcionários e o grau de confiança que os mesmos depositam na empresa. Metodologicamente utilizou-se a pesquisa exploratória descritiva com análise quanti-qualitativa no Grupo Frut Center em outubro de 2020. A pesquisa de clima fundamentou-se em dez indicadores: Comunicação, Remuneração, Liderança e Superiores, Imagem da Empresa, Ambiente Físico de Trabalho, Relacionamento Interno, Planejamento, Tecnologia da Informação, Qualidade de Vida no trabalho e Desenvolvimento Profissional. Evidencia-se, então, que o clima organizacional da empresa é bom, mas deve melhorar através de planos de ação e da manutenção de ações já existentes.

PALAVRAS-CHAVES: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Pesquisa de Clima Organizacional. Indicadores de Clima.

ABSTRACT

The concern with the human dimension and the appreciation of people has been increasingly intensified and has acquired strategic relevance in the business environment. Given this analysis, it becomes relevant to develop studies on the organizational climate as the collective perception that employees have of the company, through indicators that aim to know the satisfaction and well-being of employees and the degree of trust that they place in the company. Methodologically, exploratory descriptive research with quantitative and qualitative analysis was used in the Frut Center Group on October 2020. The climate survey was based on ten pre-established indicators: Communication, Remuneration, Leadership and Superiors, Company Image, Physical Working Environment, Internal Relationship, Scheduling, Information Technology, Quality of Life at Work and Professional Development. It is evident, then, that the organizational climate of the company is good, but it should get better through action plans and the maintenance of existing actions.

KEYWORDS: Organizational Climate. People Management. Organizational Climate Survey. Business Climate Indicators.

1. INTRODUÇÃO

É irrefutável que as transformações ocorridas no ambiente afetaram significativamente a forma de as organizações se posicionarem em seus mercados competitivos nas últimas décadas. A valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis, constituídos por recursos valiosos, raros e insubstituíveis, que garantem vantagem competitiva em longo prazo (KAYO et al., 2006).

No cenário atual, em que o mercado está cada vez mais competitivo e exige das empresas mudanças no sistema de gestão com foco em estratégias que possam administrar pessoas visando ter suas equipes satisfeitas e motivadas dispostas a contribuir com os objetivos da empresa, a fim de satisfazer um mercado cada vez mais exigente, que busca melhor atendimento e agilidade em suas ações. Dessa forma, há uma preocupação, por parte das empresas, em encontrar colaboradores que façam a diferença no trabalho e descobrir líderes que influenciem seus liderados de forma que seja construído um ambiente organizacional com clima mais favorável ao crescimento da empresa e dos próprios indivíduos. Os ativos humanos constituem uma das categorias dos ativos intangíveis da organização, e envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus integrantes (MACHADO; BARBOSA, 2002).

Os estudos realizados por Oliveira e Limongi-França (2005), reforçam que as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e consistem em seus principais diferenciais competitivos. Diante dessa análise, torna-se relevante desenvolver estudos sobre o clima organizacional como a percepção coletiva que os empregados têm da empresa, através de indicadores como: comunicação, remuneração, liderança, imagem da empresa, ambiente físico de trabalho, desenvolvimento profissional, relacionamento interno, qualidade vida no trabalho, planejamento e tecnologia da informação que visam facilitar a satisfação e bem-estar dos funcionários e o grau de confiança que os mesmos depositam na empresa.

O tema proposto, nesta pesquisa, pode contribuir na melhoria e na *performance* do Grupo Frut Center, uma vez que, ao se compreender o clima da empresa e sua real importância no fator motivacional dos colaboradores, pode-se otimizar o ambiente de trabalho, tornando-o produtivo e possibilitando resultados efetivos para a organização.

A problemática que orienta o presente estudo está alicerçada nas seguintes questões: Como é o clima organizacional no Grupo Frut Center? Como os colaboradores avaliam os indicadores de Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interno, Liderança e Superiores, Imagem da Empresa, Ambiente Físico, Comunicação, Remuneração, Qualidade de Vida No Trabalho, Planejamento e Tecnologia da Informação?

O estudo tem como objetivo geral conhecer o clima organizacional do Grupo Frut Center. Por meio dos objetivos específicos busca-se a construção teórica de gestão de pessoas, clima organizacional, pesquisa de clima e seus indicadores; descrever o Grupo Frut Center; coletar e analisar dados conforme a percepção dos colaboradores sobre a empresa e o nível de satisfação quanto aos indicadores determinados deste estudo; propor ações ou a manutenção das ações já existentes.

Este estudo justifica-se pela importância de uma pesquisa de clima organizacional, em que oferece a organização informações da percepção dos colaboradores têm de diversos pontos da empresa, através de indicadores preestabelecidos. Esses que promovem uma visão a nível estratégico de melhoria no clima e cultura organizacional a curto e longo prazo.

O trabalho encontra-se estruturado em um primeiro momento na fundamentação teórica, em que se discute a área de gestão de pessoas, pesquisa de clima organizacional e seus vários indicadores, seguido pela metodologia e coleta e análise de dados a partir da pesquisa feita com planejamento de devolução dos resultados para a diretoria da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Pessoas

A grande competitividade do cenário mundial, certamente, exigirá um grande esforço por parte das organizações para que as mudanças realmente aconteçam. A preocupação com a dimensão humana e a valorização das pessoas tem sido cada vez mais, intensificada e tem adquirido relevância estratégica no ambiente empresarial. Assim, destaca-se a importância da gestão de pessoas.

Dentro desse raciocínio, Soviensi e Stigar (2008) definem gestão de pessoas como a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem. Corroborando, Chiavenato (2009) explica que “[...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e aprovação”.

Nesse sentido, a área de recursos humanos mostra-se como aquela que possui a função de agente de mudança e catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva. Assim, a incorporação da visão estratégica à área de recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. Tal reorientação deve-se a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento, de fato, diferenciador no sucesso da organização (ÁVILA; STECCA, 2015). Na busca deste diferencial, é necessário que se faça um estudo do clima organizacional para que se implante um processo de educação e capacitação contínuo, o que pode resultar em um desempenho eficiente nos diversos escalões hierárquicos de uma empresa. (RIZZATTI, 2002).

Clima Organizacional

O clima organizacional existe e abrange toda e qualquer organização, além de ser objeto de estudo da área de recursos humanos em que a gestão de pessoas lida de forma estratégica, principalmente, porque ele é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento.

Conforme, Chiavenato (2008), “toda organização possui clima organizacional, já que ele é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas”. O clima é o estado em que cada membro se sente em relação à empresa. Em outras palavras, é uma atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários. Sendo assim, ele é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis. (LUZ, 2007).

Para Judge, Robbins e Sobral (2010), “o clima organizacional se refere às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm em relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Estudos realizados mencionam ainda que o clima organizacional pode ser entendido como:

a percepção da atmosfera da organização e impactam a satisfação com o trabalho, às interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros). A cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares. (FERREIRA, 2013, p. 55).

A cultura e clima organizacional não podem se confundir, pois como vimos, o clima refere-se ao momento atual ou de um intervalo de tempo e já a cultura está relacionada a história da organização, remetendo a um espaço de tempo maior. Assim, podemos entender

que “a descrição do clima diz respeito à atmosfera atual da empresa, ao passo que a cultura organizacional se baseia na história e nas tradições da organização bem como enfatiza os valores e as normas em relação ao comportamento do funcionário.” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2015, p. 492).

Para Maximiano (2009), “clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho”. Por isso, a busca pela satisfação dos colaboradores e uma qualidade de vida no trabalho, não é só necessária como essencial para que haja um clima organizacional bom, que torne a empresa mais competitiva e humana.

Pesquisa de Clima Organizacional

O termômetro que possibilita entender e conhecer o clima organizacional é a pesquisa de clima organizacional. Esta que é uma valiosa ferramenta da gestão estratégica uma vez que possibilita identificar o grau de satisfação dos colaboradores, o que permite a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas juntamente com o da empresa. Segundo estudos, a melhor forma de se medir o clima organizacional é:

através da pesquisa de clima, portanto é uma das principais ferramentas estratégicas de gestão. O nível de satisfação sendo um dos principais requisitos a ser medido propõe que as organizações busquem um maior grau de satisfação possível. É uma ferramenta objetiva e segura, que busca problemas reais na organização. A partir da análise do diagnóstico e das sugestões obtidas pela pesquisa, a empresa terá mais elementos diagnósticos e gerenciais para implementar programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho. (FISHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p.124).

Para Chiavenato (2005), a pesquisa de clima organizacional visa reunir as informações sobre o aspecto psicológico que envolve o ambiente organizacional das pessoas e a sensação de cada indivíduo. Nota-se nas definições um sentido semelhante, o que ratifica o emprego da pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta extremamente importante para que a empresa conheça, com maior exatidão e confiança nos dados, sua real condição a respeito da satisfação dos seus colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional pode ser realizada seguindo os seguintes passos: 1º) Planejar a pesquisa; 2º) Organizar os indicadores/variáveis e elaborar o questionário; 3º) Executar a coleta, tabular e analisar dados; 4º) Diagnosticar o clima organizacional; 5º) Comunicar os resultados; 6º) Elaborar o plano de ações e intervir na organização; 7º) *Feedback*. (NACIFE, 2019). A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Pelo exposto, fica evidente que a pesquisa de clima organizacional é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, pois permite identificar problemas em várias dimensões e setores (RIZATTI, 2002).

Indicadores de Pesquisa de Clima

Para medir o clima organizacional é preciso o uso de indicadores para uma avaliação abrangente e coerente. Luz (2005) afirma que, embora o clima seja de fato abstrato, ele se materializa nas empresas sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores e assim, serão expostos os dez indicadores utilizados neste estudo que medem o clima organizacional, a saber:

Relacionamento Interno

É importante para toda empresa um relacionamento interpessoal saudável entre os colaboradores, para que assim a empresa tenha um bom clima organizacional e colha resultados positivos juntamente com a satisfação do colaborador. Tal como, Chiavenato (2010) acrescenta que para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade e ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. O sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis. (SOUSA; CAMPOS; RAMOS, 2001).

Para Vergara (2009), o trabalho em equipe é importante, pois é por meio do esforço coletivo para resolver um problema, realizar uma tarefa ou um determinado trabalho que é possível troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Isso acontece quando os membros da equipe compartilham as tarefas de forma igualitária, sem conflitos e pacificamente. Para o alcance dessas metas e objetivos de uma equipe é fundamental que haja um entrosamento entre os membros.

Embora todo relacionamento humano de alguma forma, surgem conflitos, isso não é necessariamente uma coisa negativa, já que as equipes isentas de conflitos tendem a se tornar apáticas e estagnadas. Assim, os conflitos (mas não de todos os tipos) podem, na verdade, melhorar a efetividade das equipes. Os conflitos de relacionamento — aqueles baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidade entre as pessoas — quase sempre são disfuncionais. No desempenho de tarefas não rotineiras, contudo, o desacordo entre os membros sobre o conteúdo da tarefa estimula a discussão, promove a avaliação crítica de problemas e opções e pode conduzir a melhores decisões da equipe. A maneira como os conflitos são resolvidos também pode fazer diferença entre equipes eficazes e ineficazes. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por isso, de acordo com Carvalhal e Ferreira (2000), a importância de saber lidar com a personalidade e pensamentos diferentes na equipe alicerçada da confiança e respeito buscando uma comunicação franca e aberta, visando à dissolução de conflitos e alcances dos objetivos propostos.

Desenvolvimento Profissional

Na pesquisa de clima são avaliados os indicadores de valorização do empregado no esforço de crescimento, incentivo da empresa ao seu processo de qualificação, desenvolvimento e crescimento. Já diz Berry (2001) que o desenvolvimento do potencial humano está intimamente relacionado com o crescimento de uma organização, portanto, se uma empresa deseja obter sucesso de forma consistente e em longo prazo deve investir no desenvolvimento dos colaboradores.

Chiavenato (2000) define desenvolvimento profissional como “a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”. Entretanto, para que esse desenvolvimento se torne real, é preciso que haja uma relação de mão dupla, em que a empresa e o colaborador estejam alinhados. A empresa, por sua vez, forneça um ambiente que atenda as necessidades tanto da organização quanto das pessoas, aberto ao aprimoramento profissional, reconhecimento, mobilidade de cargos e salários e desenvolvimento contínuo no processo de qualificação do profissional.

Dessler (2003) reforça como são importantes as avaliações orientadas para a carreira, nas quais o gerente é treinado, não somente para avaliar o funcionário, mas também para

encontrar os caminhos possíveis de carreira e determinar o desenvolvimento necessário segundo as forças e as fraquezas das pessoas.

Para isso que isso aconteça, espera-se que:

o funcionário esteja alinhado com a ideia de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Já que querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços. (LUZ, 2003, p.28).

Liderança e Superiores

A liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo. Por isso, quando uma empresa conta com uma liderança efetiva e consistente uma organização tem muito maior chance de obter melhores resultados, sem o alto custo de desgastes emocionais por parte dos funcionários e, com certeza, estará mais próxima da tão almejada qualidade. (MACHADO, 2000).

Nesse mesmo assunto, Soto (2002) afirma que sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos. Por suas palavras fica clara a importância desse conceito dentro de uma organização.

Evidentemente, os novos tempos exigem o enfoque à cooperação ao invés de coordená-las seguindo linha de autoridade. Por isso, ressalta-se que nem todo administrador que é chefe, é líder e, para que haja o processo de liderança é necessário que a pessoa exerça influência sobre outras com o propósito de se alcançar a missão da empresa, para que a visão se torne realidade e os objetivos sejam atingidos, magnificando a cooperação e direcionando os conflitos no intuito de contribuir para as mudanças necessárias e para o despertar da criatividade. (VERGARA, 2007).

Segundo estudos:

liderança é, claramente, a característica mais importante para o processo de formação de equipes. Dada à diversidade desses grupos, o líder tem de estar muito bem preparado para orientar sem querer parecer ser o “dono da verdade” e para administrar conflitos e organizar equipes (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 117).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a relação entre os líderes e subordinados é de imensa importância, assim como a forma que o líder comunica-se. Líderes eficazes confiam nos apelos emocionais para ajudar a transmitir suas mensagens. Na verdade, a expressão de emoções em discursos é geralmente o elemento crucial que nos faz aceitar ou rejeitar a mensagem do líder. Quando os líderes se sentem animados, entusiasmados e ativos, talvez eles tendam a energizar seus subordinados e transmitam um sentimento de eficácia, competência, otimismo e prazer.

O conteúdo emocional é crucial para os funcionários comprarem a visão do futuro da empresa e aceitarem as mudanças. Quando os líderes oferecem novas visões, especialmente quando elas contêm objetivos vagos ou distantes, normalmente encontrarão resistência por parte de seus funcionários em aceitar tais visões e as mudanças que estas trarão. Por meio do estímulo das emoções e de sua ligação a uma visão atraente, os líderes aumentam a probabilidade de que tanto outros gestores quanto os funcionários aceitem as mudanças propostas. Os líderes que focam objetivos inspiradores também criam mais otimismo e entusiasmo em seus funcionários, levando-os a interações sociais mais positivas com seus colegas e clientes. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Imagem da Empresa

A imagem organizacional, neste estudo, será explorada, apenas, conforme a ótica interna. Para Valerio e Pizzinatto (2003) a imagem relaciona-se intimamente com a noção de identidade entre a instituição e seu público alvo, interno ou externo. É ressaltado também que o ser humano concebe a imagem empresarial a partir de seu próprio filtro, sendo resultado de um conjunto de impressões, convicções, indícios de memória, sensações de amor e ódio com diferentes intensidades, caracterizando-se como elementos de grande conteúdo subjetivo.

Corroborando com essa temática, o fato de que o público vê na organização é exatamente o que vai determinar o tipo de vínculo a ser criado com a mesma, de forma proporcionalmente direta. Por isso se fazem necessários o aumento das pesquisas que permitam identificar de que forma os diferentes públicos percebem a imagem organizacional. De que forma esses públicos vêem a organização se mostrar para a sociedade e seus funcionários em geral. (VALERIO; PIZZINATTO, 2003).

Nos estudos organizacionais o conceito de imagem pode ser identificado a partir do segundo domínio, onde os públicos formam um conceito-imagem de organização que parte daquilo que ele pensa sobre a organização, a partir de suas percepções pessoais. Assim, a imagem e a reputação organizacionais tornam-se elementos extremamente importantes para a criação de valor nas organizações. Um valor intangível, dificilmente construído, porém, que pode ser perdido de um momento para o outro. (LÍCIO, 2004).

Ambiente Físico de Trabalho

A abordagem do ambiente físico de trabalho como indicador nesta pesquisa é essencial, uma vez que o clima é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa percebida ou experimentada pelos colaboradores e que influencia seus comportamentos. Assim o ambiente interno em que as pessoas convivem entre si e as condições de infraestrutura para realizarem suas tarefas interferem no grau de motivação e satisfação deles. Dessa forma, o ambiente de trabalho e sua atmosfera são fatores consideráveis para um melhor desempenho e alcance de resultados. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

De acordo com Luz (2007), é dever de garantir boas condições de trabalho de modo a suprir uma das necessidades básicas de seus colaboradores, visando um quadro funcional motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Juntamente com a parte física, estão associados os critérios de salubridade emocional dos clientes internos, conseguidos através do monitoramento constante do clima organizacional. Tal monitoramento chama-se ergonomia que considera um “conjunto de ciências e tecnologia que busca a adaptação confortável e produtiva das condições de trabalho às características do ser humano”. (SAMPAIO, 2008 p. 34)

A ergonomia, portanto, oferece a oportunidade de se realizar continuamente melhorias no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios, sabendo que os colaboradores se constituem no principal fator que impulsiona qualquer organização.

Comunicação

A existência de uma boa comunicação interna é considerada como sendo fundamental para potencializar o bom funcionamento das organizações e parece evidenciar uma relação com o sucesso ou insucesso da organização.

Tavares (2011) refere-se à comunicação como representação um papel primordial no seio das instituições tornando-se como indispensável instrumento de gestão para a obtenção do sucesso. No mesmo sentido, para Carvalho (2012), a comunicação é a condicionante do sucesso das organizações que vai permitir a convivência entre pessoas, a partilha e o relacionamento entre elas e consequentemente as regras e metas atingir.

Sobre a necessidade da clareza da comunicação, Robbins (2007), destaca a comunicação como fator que permite transmitir as informações às pessoas e aos grupos para que e possam avaliar e tomar decisões. Por isso, as ideias devem ser transmitidas de forma clara, ouvidas, compreendidas, aceitas e executadas.

No mesmo sentido, Cunha et al. (2014), referem que a comunicação representa uma espécie de aparelho circulatório, da vida organizacional e consiste na solução de muitos problemas e no aproveitamento de muitas oportunidades. Estes autores acrescentam ainda, que se não existir comunicação não pode haver organização, gestão, colaboração, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. E que uma organização humana é meramente uma rede comunicacional, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional desaparece.

Quanto à comunicação eletrônica, apesar de que haja incríveis vantagens de formatos, Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam que suas armadilhas são numerosas. Pelo fato de reunirmos tantos significados quando uma mensagem é comunicada (tom de voz, expressões faciais, linguagem corporal), o potencial para haver mal-entendidos em comunicação eletrônica é grande. Devemos usar os *e-mails*, as mensagens instantâneas, as mensagens de texto e os *softwares* de *networking* com sabedoria ou não serão ferramentas de gestão propriamente eficazes.

Ainda, Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que quanto menor a incerteza, maior a satisfação. As distorções, as ambiguidades e as inconsistências entre as mensagens verbais e não verbais aumentam a incerteza e, portanto, reduzem a satisfação. Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o feedback e outras mensagens que, por sua vez, reduzirá a ambiguidade e deixará mais claras as tarefas dos grupos. Todavia, eles ainda ressaltam que a comunicação perfeita é inatingível. Mesmo assim, existe uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a comunicação eficaz.

Por fim, dentro da comunicação, há um elemento chave que merece destaque: o *feedback*. Este que é muito importante na nossa vida, a toda hora o ser humano está dando e recebendo *feedback* de amigos, professores, colegas e conhecidos. Ainda, conforme o autor, esse elemento é muito importante para o crescimento pessoal e profissional das pessoas, visto que é possível melhorar ou mudar nossas atitudes, maneiras e *performance*. (ROCHA, 2001).

Remuneração

As pessoas trabalham em função de certas expectativas e resultados transformados em salários e benefícios, esse é um dos fatores que influenciam o colaborador a se motivar para trabalhar melhor no dia a dia. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. Essa que é definida como:

um conjunto de componentes, onde o topo é a remuneração total podem ser vistos como em uma pirâmide, depois passa a observar a remuneração básica, segue os incentivos salariais (bônus, participação nos resultados entre outros), e por fim tem os benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições, etc.), estes são considerados uma remuneração total. (CHIAVENATO, 2004, p. 260).

Corroborando, Chiavento (2004) complementa a importância das políticas e diretrizes de remuneração dos funcionários para atrair e reter pessoas que trabalham nas empresas em função de certas expectativas e resultados transformados em salários e benefícios.

Ainda assim, o mais importante que os gestores podem fazer para aumentar a satisfação é focar os componentes intrínsecos do trabalho, tais como torná-lo mais desafiador e interessante. Apesar de uma baixa remuneração, provavelmente, não atrair funcionários de qualidade superior, ou não manter aqueles com alto desempenho, os gestores deveriam perceber que altas remunerações também não garantem a criação de um ambiente de trabalho satisfatório. A criação de uma força de trabalho satisfeita dificilmente será a garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, mas as evidências sugerem fortemente que, qualquer coisa que os gestores possam fazer para melhorar as atitudes dos funcionários, com certeza resultará na melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

É fundamental um plano de cargos e salário é para a sustentabilidade de uma empresa. Verifica-se em autores como Pontes (2008), que a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos que fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. Por isso, a remuneração precisa ser bem administrada, acarretando bom relacionamento entre a empresa e o empregado.

A gestão da remuneração constitui-se, assim, uma das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas e que tem como objetivos:

cumprir as obrigações legais, manter o senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento, dentre outros. (LIMONGI FRANÇA, 2014, p. 66).

Qualidade de Vida do Trabalho

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo Chiavenato (2009), foi cunhado por Louis Davis, na década de 70, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Gil (2009) complementa que o conceito de QVT está relacionado ao profundo respeito pelas pessoas.

A principal meta do programa de qualidade de vida, de acordo com Bergamini (2008), deve ser de melhorar a satisfação do trabalhador dando o devido valor a seu colaborador, e incentivando-o no seu trabalho. Por isso, a importância do envolvimento e participação dos colaboradores, em torno dos valores que permeiam o interesse da empresa, de maneira que os colaboradores compõem, justamente, o ponto essencial para o sucesso da implantação do QVT como modelo de gestão. Ainda, o envolvimento e a participação são obtidos por meio de oferecimento de uma contrapartida aos colaboradores, entre estes podem ser apontados: ênfase no treinamento e educação, programa de participação nos lucros, ênfase no recrutamento interno, estabilidade no emprego, benefícios, valorização profissional e participação nas decisões. (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

O crescente interesse em melhorar a qualidade de vida no trabalho evidencia a evolução da sociedade em geral, bem como o nível de instrução das pessoas, pois a democratização influenciou para que os colaboradores não aceitem, de maneira acomodada, o autoritarismo de seus superiores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Portanto, a qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de sucesso (OGATA; SIMURRO, 2009).

Planejamento

Utiliza-se do planejamento, como um instrumento de visão futura e de resultados presentes e reais, alinhando assim, suas metas e pessoal para alcançar resultados traçados. Segundo estudos o planejamento é:

uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa. (OLIVEIRA, 2009, p.46)

Importante registra que nos estudos realizados cabe ao administrador a função de administrar o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é através dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Orlickas (2010), o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas. Todavia, o planejamento não resulta em milagre, mas sim, como são estruturadas as ações, para que sejam dirigidas para o resultado pretendido.

Nesse mesmo assunto, Oliveira (2004) destaca que as organizações devem focar ações que interferem no momento atual e acompanhar seus efeitos no decorrer do tempo, pois os critérios de validação dessas ações se modificam constantemente devido aos imprevistos que podem acontecer e gerar alterações no planejamento. O atributo mais importante do planejamento é a capacidade de prever, identificar e lidar com o inesperado.

Chiavenato (2004) ensina que o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Tecnologia da Informação

As Tecnologias da Informação (TCI's) enriqueceram e aprimoraram os meios de comunicação, dentre elas, o correio eletrônico (e-mail) redes extranet, intranet e a videoconferência, diretamente ligadas sob todas as formas, na vida da sociedade, das organizações e instituições. Esses avanços tecnológicos potencializaram as formas de comunicação, estudo e compartilhamento dos conhecimentos, experiências, tornando visível a ciência (ROBBINS, 2005).

De acordo com Davenport, Marchand e Dickson (2004) a maioria dos administradores não entendem a natureza da relação entre as pessoas e a informação. É nesse contexto onde a tecnologia impera, deve-se considerar que no ambiente da informação prevalecem os meios eletrônicos administrados por programadores, administradores de redes e analistas de suporte técnico. Os referidos autores também afirmam que as necessidades de informação são uma incógnita para a maioria dos gestores e colaboradores das organizações e para a padronização da informação as mesmas devem ser identificadas e planejadas com as interferências necessárias.

Robbins (2011) salienta que a grande preocupação atualmente é quanto à segurança da informação devido à abundância e vulnerabilidade tanto das informações privadas quanto das confidenciais bem como, a invasão de hackers.

3. METODOLOGIA E ASPECTOS RELATIVOS AO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é de campo da ciência interdisciplinar. Sendo classificada como pesquisa aplicada, pois seus resultados são voltados à aplicação prática em determinado estudo empírico. Além disso, quanto a sua abrangência de tempo é de estudo transversal, porque seus estudos são feitos uma vez e representam determinado momento, seus resultados expressam apenas o momento de realização da pesquisa. (FARIAS FILHO, 2015).

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, já que, segundo Farias Filho (2015), a pesquisadora visa maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses através de levantamentos bibliográficos. É também descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno, correlacionando a influência do clima organizacional no desempenho geral da empresa, através de questionário que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa.

O tipo de abordagem desta pesquisa é quanti-qualitativa. Primeiramente, porque o tema parte de uma visão em que há uma relação entre o mundo real e o pesquisador, que não pode ser traduzida em números, já que a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicas deste processo. Conjuntamente será feita a análise quantitativa, que é adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, utilizando instrumentos padronizados (questionários sobre pesquisa de clima). Tais questionários são fundamentados por uma pesquisa de clima organizacional com foco em pesquisa de campo, visando detectar e mensurar problemas no ambiente interno da organização que possam interferir na qualidade dos serviços prestados para, posteriormente, propor sugestões de melhoria na qualidade.

Quanto a procedência dos dados, é importante salientar que são todos dados primários, pois são todos coletados em primeira mão e de forma original. O critério para a coleta de dados é a relevância que o mesmo representa para a pesquisa em questão e exige, como condição básica, critérios avaliativos que permitam discriminar de maneira precisa o que deve ser coletado.

A pesquisa de campo foi realizada no Grupo Frut Center composta por duas empresas: Frut Center e FrutLog, para um universo de 56 funcionários, com 95% de confiança e 5% de erro amostral, a amostra fica de 46 funcionários, sendo eles a quantidade mínima de pessoas que devem participar da pesquisa. A aplicação da pesquisa para coleta de dados e o levantamento de informações foram realizados entre os dias 19 de outubro de 2020 ao dia 27 de outubro de 2020. A aplicação foi de 48 questionários contendo questões elaboradas para mensurar e identificar o grau de satisfação dos colaboradores através de 50 afirmativas que se encaixavam nos indicadores de clima organizacional para medir o clima do Grupo Frut Center. Todo o processo ocorreu com autorização da diretoria mesmo com a Pandemia do Covid-19, tomando todos os cuidados de distanciamento e proteção necessários.

Primeiramente, houve uma estratégia de sensibilização em cada departamento da empresa, em que a gestora de RH, explicou da importância da pesquisa e da seguridade na isenção da identidade do funcionário ao respondê-la. Além disso, foi aplicado um questionário teste em um colaborador para verificar a compreensibilidade do questionário e a média do tempo necessário para respondê-lo.

Assim, a pesquisa foi aplicada pela auxiliar do departamento dos Recursos Humanos por meio de um questionário de 50 afirmativas que variavam de concordo totalmente, concordo parcialmente, nem concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo

totalmente. O colaborador pôde escolher a forma como respondia o questionário de forma impressa ou pelo *Google Forms*.

4. RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Apresentação da Empresa

O Grupo Frut Center é uma organização composta por duas empresas: Frut Center e FrutLog. A matriz fica localizada em Goiânia-GO, mas possui uma unidade em Caldas Novas-GO.

A Frut Center foi o início do Grupo, em que Marcelo Campanhã (Diretor do Grupo), um jovem visionário paulista, fundou-a em 1990 observando a tendência de produtos saudáveis e congelados no mercado. Atualmente, a Frut Center atua em todo mercado goiano na distribuição de alimentos, contando com um catalogo diverso de 400 alimentos que vão de congelados, a refrigerados e linha seca. A carteira de clientes da empresa é ampla, embora seu foco seja atacado, ela conta com 4 ramos de atividade: *foodservice*, autosserviço, pessoa física ao institucional.

Em 2015, cria-se a FrutLog, uma prestadora de serviços logísticos, que foi uma oportunidade de atender a carência e deficiência nos serviços logísticos de congelados e refrigerados no mercado, principalmente, goiano.

O Grupo carrega um tradicional e consolidado modelo de gestão, mantendo vivo na organização sua missão, visão e valores, obtendo assim a credibilidade das partes envolvidas e crescendo e conquistando resultados. A visão da empresa é ser reconhecida como a maior distribuidor do estado com foco no congelados e garantir a preferência incondicional dos clientes através de seus produtos e serviços prestados. Sua missão é promover facilidade, segurança, qualidade em produtos e lucratividade ao cliente. Por fim, seus valores são respeito, justiça, inovação e orgulho de ser Frut Center.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

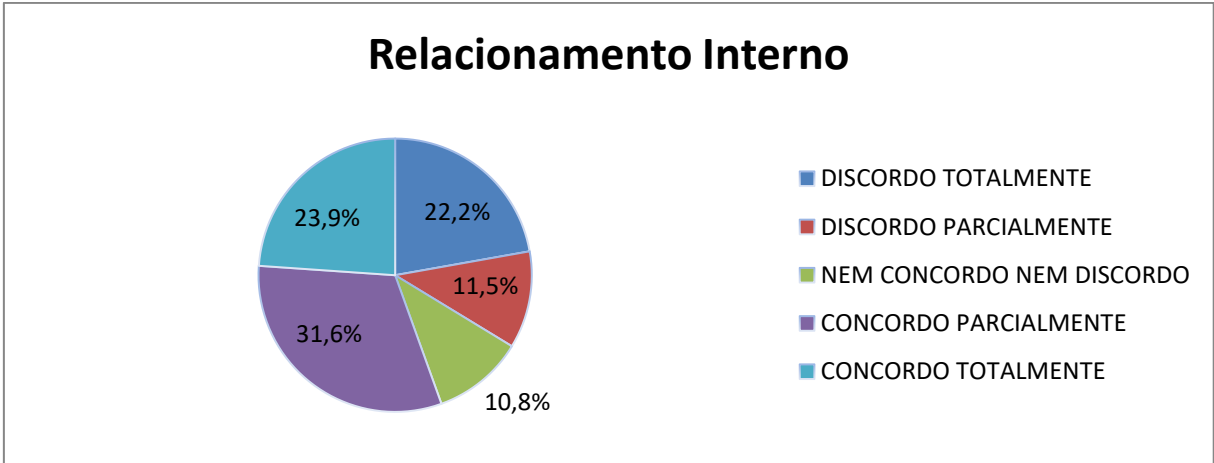
Coleta de Dados

A Parte I do questionário identificou-se os dados do perfil dos colaboradores: Sexo, Idade, Tempo de Casa e Escolaridade. No item Sexo, 62,5% são do sexo masculino e 37,5% do feminino. No item Idade, 0% de 20 anos ou menor; 18,8% de 21 a 25 anos; 31,3% de 25 a 31 anos; 39,6% de 35 a 44 anos; 6,3% a cima dos 45 aos 54 anos; e 4,0% mais de 55 anos. No item Departamento da Empresa: Logística 45,83%; Comercial 37,76%; Financeiro 10,41%; Compras 2%; Recursos Humanos 2%; e, Indicadores 2%.

No item Tempo de Casa, 31,3% possuem menos de 1 ano; 27,1% possuem de 1 a 3 anos; 16,7% possuem 3 a 5 anos; 22,9% possuem 5 a 10 anos; 2% possuem de 10 a 15 anos; e, 0% possuem 15 anos de casa. No item Escolaridade, 8,3% possuem ensino fundamental; 47,9% ensino médio; 25% superior incompleto; 18,8% superior completo; e, 0% possuem pós graduação completa ou incompleta.

O resultado da Parte II do questionário foi apurado e transformado em figuras. Essas que revelam o grau de concordância ou discordância do colaborador frente às afirmativas de satisfação do colaborador diante cada indicador.

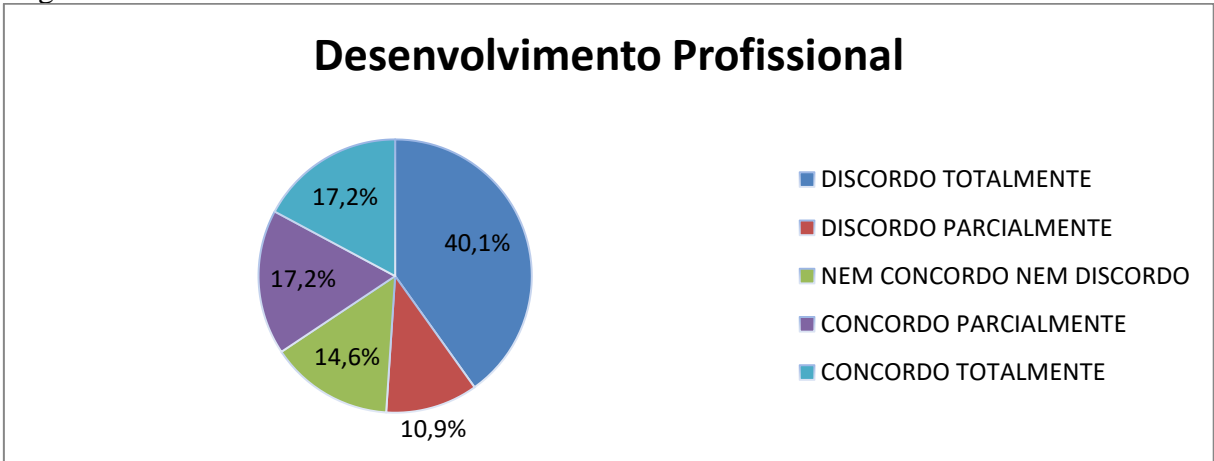
Figura 1. Relacionamento Interno



Fonte: Elaboração própria, 2020.

No que se refere à satisfação dos colaboradores quanto ao indicador de um bom Relacionamento Interno da organização, 22,2% (10 pessoas) discordam totalmente, 11,5% (5 pessoas) discordam parcialmente, 10,8% (6 pessoas) nem concordam nem discordam, 31,6% (15 pessoas) concordam parcialmente e 23,9% (12 pessoas) concordam totalmente.

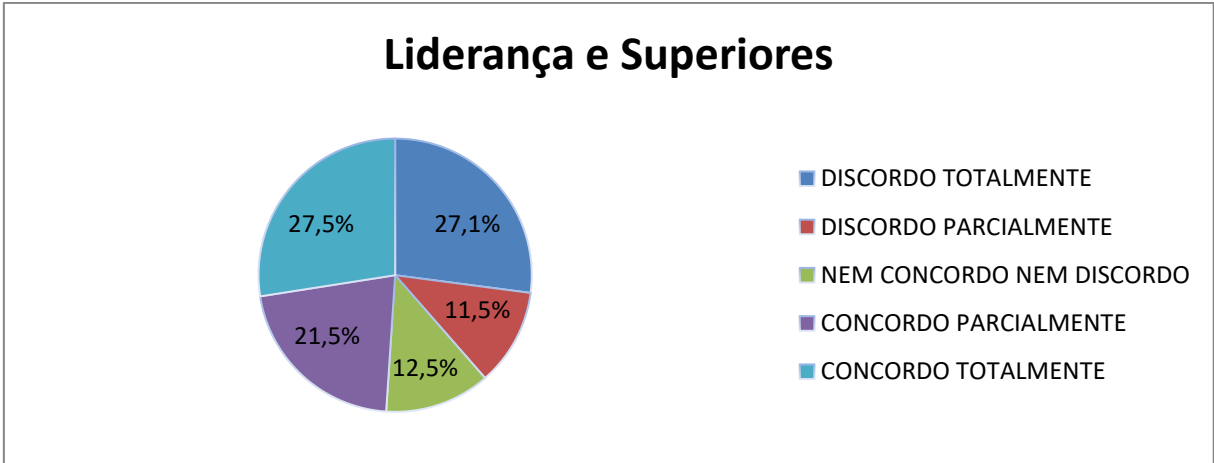
Figura 2. Desenvolvimento Profissional



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Sobre a boa percepção do indicador Desenvolvimento Profissional da empresa, 40,1% (19 pessoas) discordam totalmente, 10,9% (6 pessoas) discordam parcialmente, 14,6% (7 pessoas) nem concordam nem discordam, 17,2% (8 pessoas) concordam parcialmente e 17,2% (8 pessoas) concordam totalmente.

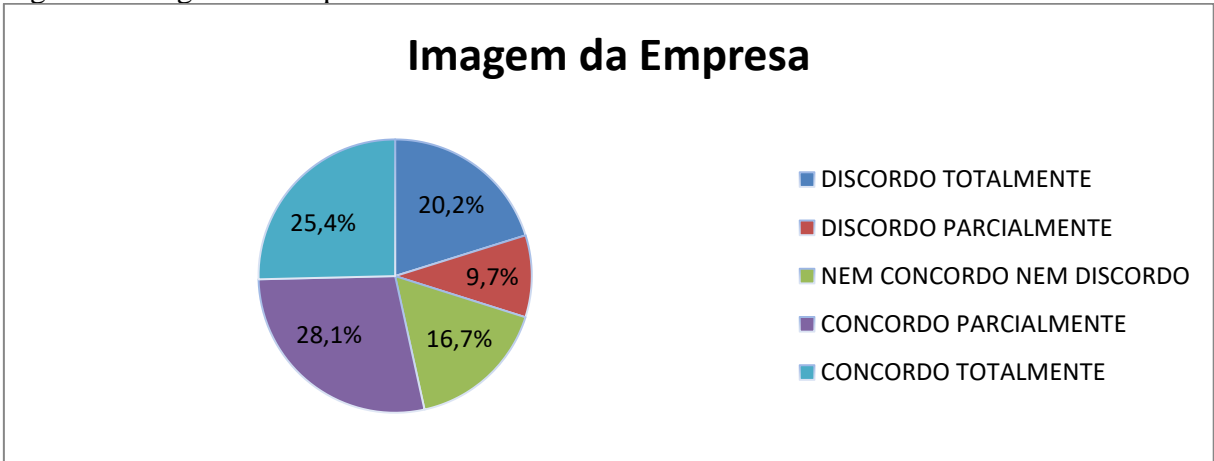
Figura 3. Liderança e Superiores



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Quanto a satisfação perante ao indicador Líderes e Superiores, 27,1% (13 pessoas) discordam totalmente, 11,5% (5 pessoas) discordam parcialmente, 12,5% (6 pessoas) nem concordam nem discordam, 21,5% (10 pessoas) concordam parcialmente e 27,5% (14 pessoas) concordam totalmente.

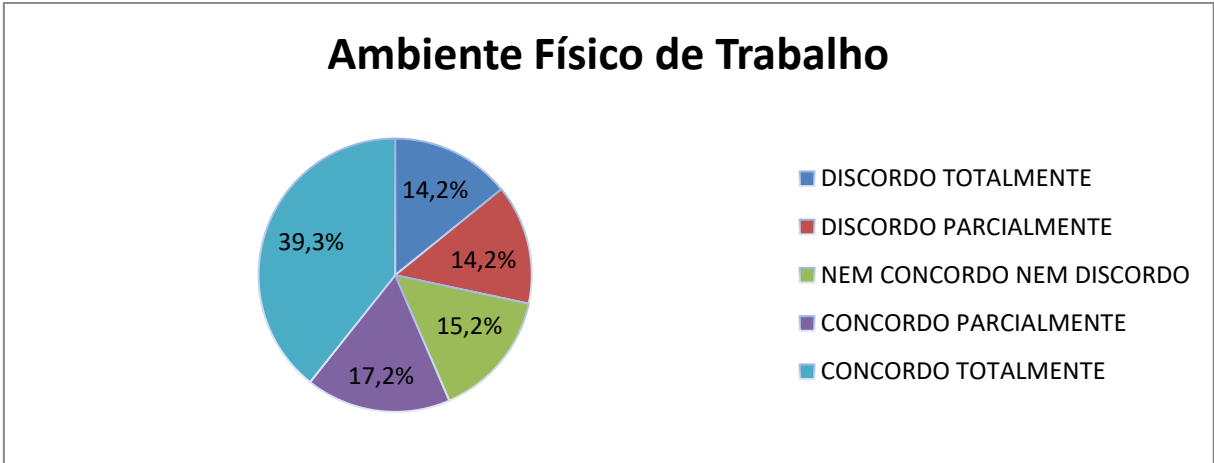
Figura 4. Imagem da Empresa



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Ao observar-se o indicador de uma boa Imagem da Empresa, 20,2% (9 pessoas) discordam totalmente, 9,7% (5 pessoas) discordam parcialmente, 16,7% (9 pessoas) nem concordam nem discordam, 28,1% (13 pessoas) concordam parcialmente e 25,4% (12 pessoas) concordam totalmente.

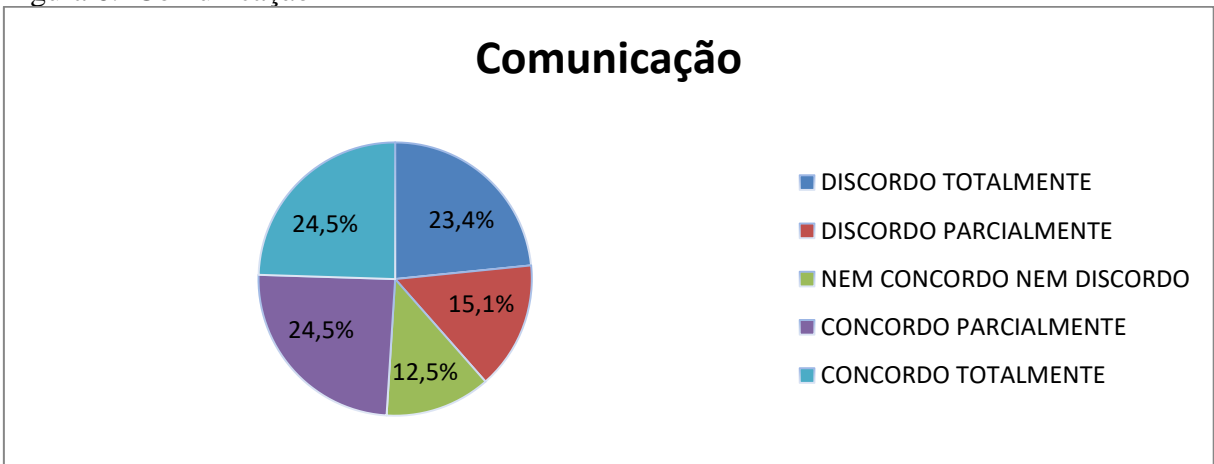
Figura 5. Ambiente Físico de Trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Quanto ao indicador Ambiente Físico de Trabalho que gere satisfação nos colaboradores, 14,2% (7 pessoas) discordam totalmente, 14,2% (7 pessoas) discordam parcialmente; 15,2% (7 pessoas) nem concordam nem discordam; 17,2% (8 pessoas) concordam parcialmente e 39,3% (19 pessoas) concordam totalmente.

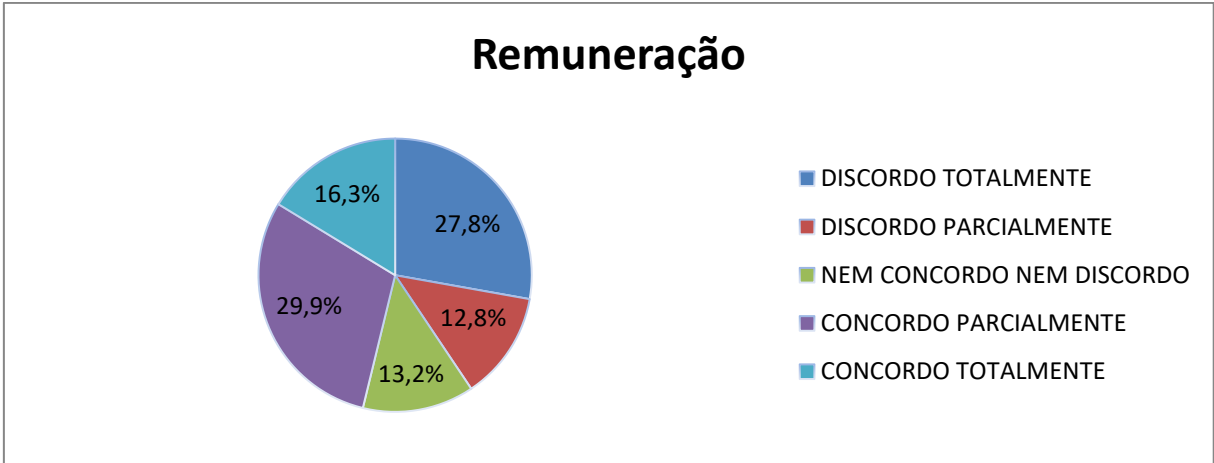
Figura 6. Comunicação



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Ao avaliar o indicador Comunicação da organização como satisfatória, 23,4% (11 pessoas) discordam totalmente; 15,1% (7 pessoas) discordam parcialmente; 12,5% (6 pessoas) nem concordam nem discordam; 24,5% (12 pessoas) concordam parcialmente e 24,5% (12 pessoas) concordam totalmente.

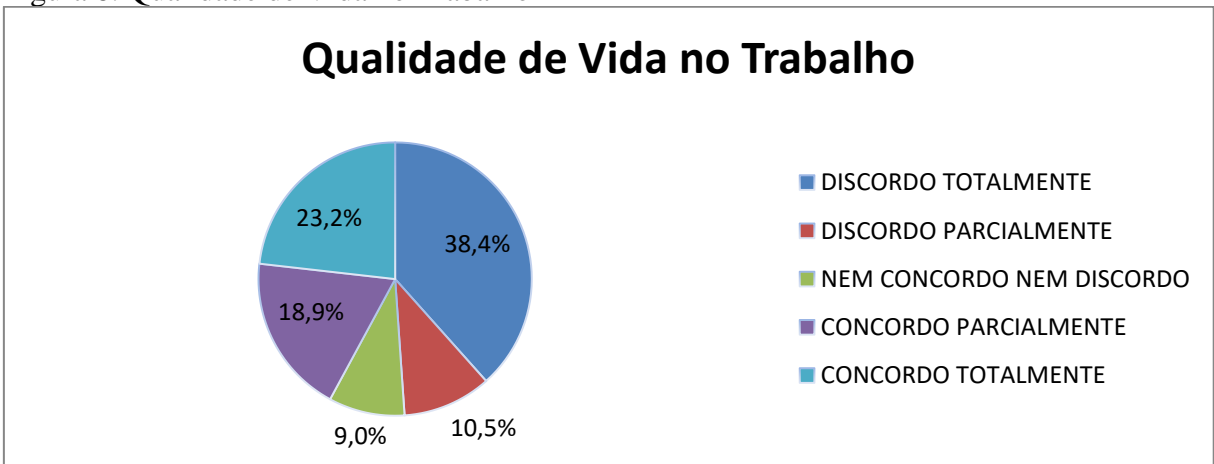
Figura 7. Remuneração



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Sobre a satisfação dos colaboradores frente ao indicador de Remuneração da empresa, 27,8% (13 pessoas) discordam totalmente; 12,8% (7 pessoas) discordam parcialmente; 13,2% (6 pessoas) nem concordam nem discordam; 29,9% (15 pessoas) concordam parcialmente e 16,3% (7 pessoas) concordam totalmente.

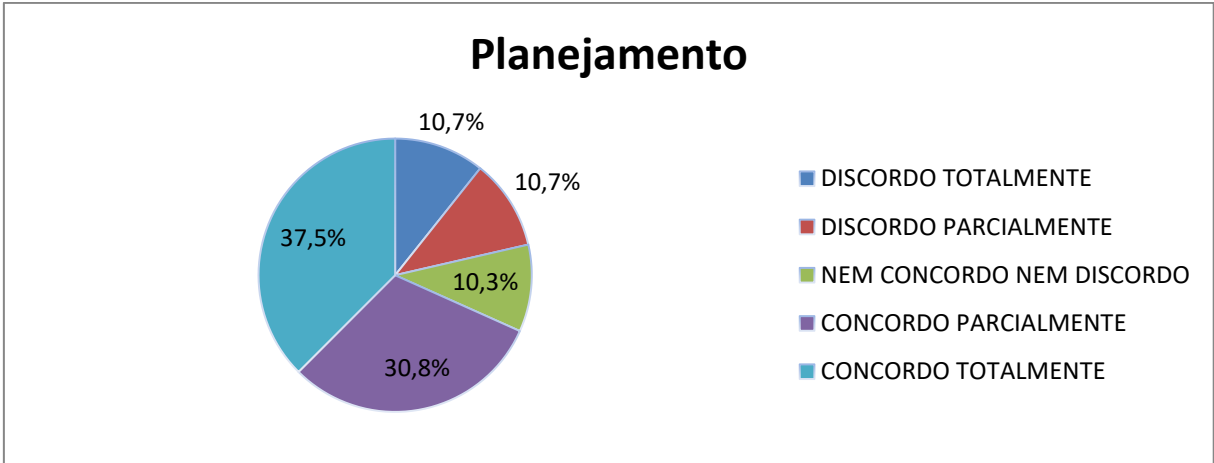
Figura 8. Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Ao olhar para o indicador de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho dentro da organização, 38,4% (18 pessoas) discordam totalmente; 10,5% (5 pessoas) discordam parcialmente; 9,0% (4 pessoas) nem concordam nem discordam; 18,9% (10 pessoas) concordam parcialmente e 23,2% (11 pessoas) concordam totalmente.

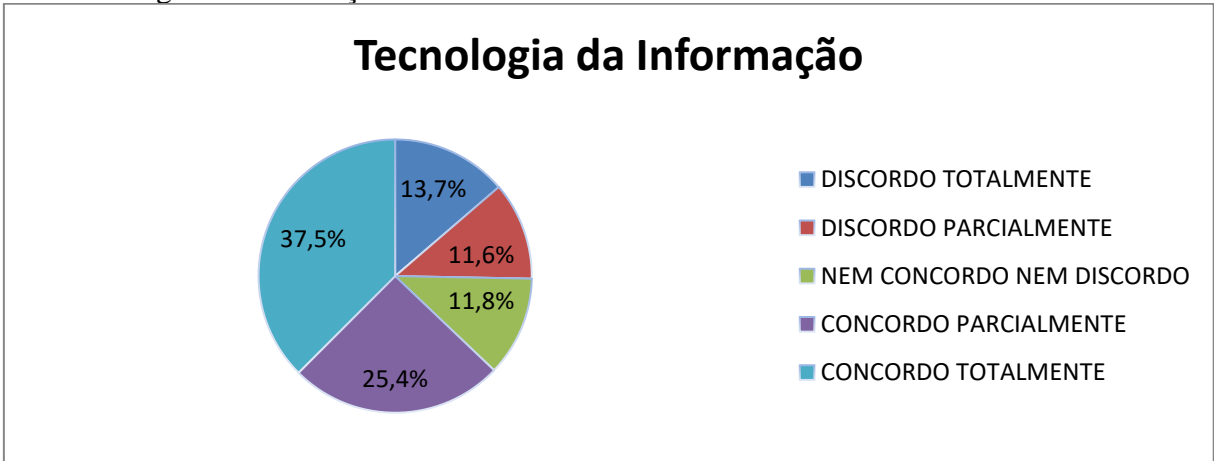
Figura 9. Planejamento



Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Quanto a satisfação dos colaboradores frente ao indicador de Planejamento da empresa, 10,7% (5 pessoas) discordam totalmente; 10,7% (5 pessoas) discordam parcialmente; 10,3% (4 pessoas) nem concordam nem discordam; 30,8% (15 pessoas) concordam parcialmente e 37,5% (19 pessoas) concordam totalmente.

10. Tecnologia da Informação



Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Sobre a satisfação dos colaboradores perante o indicador Tecnologia da Informação, 13,7% (6 pessoas) discordam totalmente; 11,6% (5 pessoas) discordam parcialmente; 11,8% (5 pessoas) nem concordam nem discordam; 25,4% (12 pessoas) concordam parcialmente e 37,5% (19 pessoas) concordam totalmente.

Análise de Dados

No primeiro item “**Relacionamento Interno**” nota-se que o resultado é satisfatório na percepção dos respondentes, pois 55,5% dos colaboradores concordam e 23,7% discordam de questões como: na empresa há trabalho em equipe; os conflitos são resolvidos de maneira justa e correta; e, existe um bom relacionamento entre os colaboradores e entre a empresa e o colaborador. Segundo Chiavenato (2010) para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. O bom relacionamento no trabalho está diretamente ligado com a satisfação do indivíduo com o ambiente organizacional, e quanto maior for sua satisfação maior será seu desempenho na execução das atividades diárias.

No item “**Desenvolvimento Profissional**” observa-se uma insatisfação no resultado, em que 51% discordam e 34,4% concordam que a empresa promova possibilidade de

crescimento interno; que possui critérios claros e definidos com relação às promoções; e, que investe em capacitação profissional dos colaboradores. Já diz Berry (2001) que o desenvolvimento do potencial humano está intimamente relacionado com o crescimento de uma organização, portanto, se uma empresa deseja obter sucesso de forma consistente e em longo prazo deve investir no desenvolvimento dos colaboradores. Por isso, recomenda-se que o Grupo Frut Center invista na capacitação profissional dos seus colaboradores, por meio de treinamentos e do incentivo a inovação e a criatividade. Além disso, investir na criação de um Plano de Carreira que possibilite o crescimento interno com critérios claros e definidos para tais promoções.

O item “**Lideranças e Supeiores**” mostra um resultado regular na percepção dos respondentes, pois 49% dos colaboradores concordam e 38,6% discordam, diante questões como: o estilo de liderança do superior possuir integridade, ética e justiça; o gestor preocupa-se com a qualidade da equipe; e, a comunicação com o gestor é eficaz, inclusive na resolução de conflitos. Acredita-se que esse resultado se deu, devido ao período da Pandemia Covid-19, em que houveram desligamentos e ausências de colaboradores de cargos de liderança e que geraram transtornos em determinados departamentos. Nesse mesmo assunto, Soto (2002) afirma que sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos. Por suas palavras fica clara a importância desse conceito dentro de uma organização. Torna-se irrefutável, portando, a importância do líder, por isso a empresa deve atentar-se ao estilo de liderança de cada gestor, buscando nele integridade, justiça e que preocupação com a qualidade da equipe e na resolução de conflitos. Além disso, aconselha-se que atente-se para outro colaborador dentro do time que tenha perfil de líder na equipe para que possa assumir a liderança em imprevistos, como a Pandemia COVID-19.

No quesito “**Imagem da Empresa**” nota-se um resultado satisfatório na percepção dos respondentes, ao avaliar que 53,5% concordam e 29,9% discordam em questões como: a transmissão de uma imagem positiva para os clientes internos da empresa; o orgulho de fazer parte da empresa; e, a forma sólida, ética e confiável de agir da empresa. Apesar de intangível, a imagem e a reputação organizacionais são elementos extremamente importantes para a criação de valor nas organizações. Um valor intangível, dificilmente construído, porém, que pode ser perdido de um momento para o outro. (LÍCIO, 2004).

O item “**Ambiente Físico de Trabalho**” revela-se satisfatório ao observar que 56,5% concordam e 28,4% discordam que a empresa disponibiliza os recursos necessários para seus funcionários realizarem suas tarefas diárias, das condições de iluminação, temperatura, odor, ruído e segurança serem adequadas e que existe uma disponibilização de máquinas e equipamentos para realização dos trabalhos. Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o ambiente interno em que as pessoas convivem entre si e as condições de infraestrutura para realizarem suas tarefas interferem no grau de motivação e satisfação deles. Dessa forma, o ambiente de trabalho e sua atmosfera são fatores consideráveis para um melhor desempenho e alcance de resultados.

Sobre o item “**Comunicação**” mostra um resultado regular quanto à satisfação dos colaboradores nesse indicador, em que 49% dos colaboradores concordam e 38,5% discordam em quesitos como: a existência de uma comunicação eficaz e clara entre o colaborador e a empresa; o recebimento de informações de suas atividades; e, exercício da comunicação ativa, passiva e recebimento de *feedbacks*. Segundo Campos et al. (2014), a comunicação representa uma espécie de aparelho circulatório, da vida organizacional e consiste na solução de muitos problemas e no aproveitamento de muitas oportunidades. E que uma organização humana é meramente uma rede comunicacional, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional desaparece. Por isso, a recomendação é que a empresa promova uma comunicação mais clara, preocupando-se em identificar e combater os ruídos das informações

que busca passar ao seu colaborador. Além de preocupar-se mais, juntamente aos gestores e o departamento de Recursos Humanos, em ouvir ideias e sugestões de melhorias dos colaboradores e dar-lhes informação e *feedbacks* constantes.

O resultado do item “**Remuneração**” mostra-se regular e uma divisão entre os colaboradores quanto à satisfação, em que 46,2% concordam e 40,6% discordam, principalmente, nas questões como: se o salário está condizente com o mercado; se sentirem recompensados financeiramente; e, se há uma política de incentivos e benefícios. A empresa deve-se atentar a esse indicador, pois a gestão da remuneração constitui-se, assim, uma das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas e que tem como objetivos o cumprimento das obrigações legais, o mantimento do senso de equidade e justiça entre os empregados, a atração de novos empregados altamente qualificados, a retenção dos empregados atuais, a motivação dos empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento. (LIMONGI FRANÇA, 2014). Para isso, a empresa deve-se atentar aos colaboradores insatisfeitos e promover uma política de incentivos, apesar de já existente em alguns departamentos, medindo os colaboradores através de indicadores e premiá-los em outros departamentos é uma solução. Além disso, a recomendação é avaliar e, se possível, reajustar salários que estejam a baixo da média do mercado.

No item “**Qualidade de Vida no Trabalho**” há uma divisibilidade quanto à satisfação deste indicador. Porém, a insatisfação demonstra-se um pouco maior, já que 48,9% discordam e 42,1% concordam com questões quanto à estimulação da empresa na qualidade de vida no trabalho; e, se ela promove exercícios laborais, espaços para lazer e descanso. A partir disso, a qualidade do trabalho deve ser elevada, já que ela conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de sucesso (OGATA; SIMURRO, 2009). Recomenda-se, então, que a empresa promova ações estratégicas e preventivas voltadas para a saúde e segurança do trabalhador, como palestras e a semana SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho). Além de promover. Além disso, a disponibilização de um ambiente para lazer e descanso, com o objetivo de prevenir doenças ocupacionais.

Quanto ao resultado do item “**Planejamento**” é satisfatório, já que 68,3% dos colaboradores concordam e 21,4% discordam com questões como: a empresa possui um planejamento estratégico que é de conhecimento dos colaboradores; as minhas atividades são colocadas em ordem de prioridade a serem realizadas com metas e objetivos para o alcance de resultados; e, meu trabalho está alinhado com a visão, valores e missão da empresa. A tomada antecipada de decisão sobre o que fazer antes de a ação necessária, segundo Chiavenato (2004), consiste no planejamento. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

No item “**Tecnologia da Informação**” demonstra-se um bom resultado em que os colaboradores demonstraram-se satisfeitos com o indicador. Uma porcentagem de 62,9% dos colaboradores concordam e 25,3% discordam com questões como: a empresa disponibiliza sistemas operacionais para a realização do meu trabalho; a empresa é aberta a mudanças de execução das tarefas, para que seja feito via sistemas; e, usa-se de tecnologia para a melhoria da comunicação entre os colaboradores. Apesar da facilidade que a tecnologia da informação promove nas relações humanas, armazenagem de dados e etc., Robbins (2011) salienta que a grande preocupação atualmente é quanto à segurança da informação devido à abundância e vulnerabilidade tanto das informações privadas quanto das confidenciais bem como, a invasão de *hackers*.

INDICADORES	CONCORDÂNCIA	DISCORDÂNCIA
RELACIONAMENTO INTERNO	55,5%	23,7%

COMUNICAÇÃO	49%	38,5%
LÍDERES E SUPERIORES	49%	38,5%
IMAGEM DA EMPRESA	53,3%	29,9%
AMBIENTE FÍSICO	56,5%	28,4%
PLANEJAMENTO	68,3%	21,4%
TECNOLOGICA DA INFORMAÇÃO	62,9%	25,3%
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	34,4%	51%
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	48,9%	42,1%
REMUNERAÇÃO	46,2%	40,6%

Figura 11: Quadro síntese indicadores Pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, é possível observar que a pesquisa de clima organizacional realizada no Grupo Frut Center visou, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização em relação ao seu ambiente interno.

A metodologia utilizada abordou o estudo de caso no Grupo, tendo como objetivo geral o diagnóstico do clima organizacional sob o ponto de vista dos colaboradores e sua influência na satisfação dos colaboradores baseado na percepção coletiva deles. Os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa de clima estruturada em 10 indicadores e baseada na análise dos resultados para a proposição de melhorias no relacionamento entre colaboradores e a empresa, gerando uma melhora na coesão em todos os níveis da organização.

Diante do que se é apresentado, os resultados que respondem as problemáticas do trabalho revelaram uma divisão quanto à satisfação e a insatisfação dos colaboradores em determinados indicadores. O resultado geral mostrou-se positivo regular, acredita-se que, principalmente, devido ao período da Pandemia do COVID-19, em que alguns departamentos foram prejudicados. Entretanto, ainda é importante salientar que a empresa deve atentar-se a promover um desenvolvimento profissional, criando condições de promoções internas e uma melhora na qualidade de vida no trabalho, através de um espaço de lazer e descanso.

De posse desses resultados, a diretoria e os gestores do Grupo Frut Center têm condições de elaborar planos para aprimorar cada vez mais o desempenho da organização e o desempenho dos funcionários, para que os objetivos sejam alcançados.

É oportuno aqui ressaltar que os resultados advindos dessa investigação poderão resultar em planos de ação para implantar as melhorias necessárias, de modo a levar o colaborador e a empresa a uma melhor *performance* no trabalho, além de garantir a manutenção das ações já existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2015.
BERGAMINI, C.W. *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
BERRY, L.L. *Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável*

nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHAL, E; FERREIRA, G. *Ciclo de Vida das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

CARVALHO, P. *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Projeto de Mestrado, apresentado ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia. Portugal, 2012.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Gestão de Pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6ª ed. – São Paulo: editora Manole, 2009.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATTO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2014.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARIAS FILHO, M.; ARRUDA FILHO, E. J. M. *Planejamento da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, P. I. *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

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

FISHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas. 2009.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D.; NAKAMURA, W. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Rev. Adm. Contemp.* v. 10, n.3, p.73-90,2006, vol.10, n.3, jul./set. 2006.

LÍCIO, F.G. *Porque as organizações devem gerenciar a sua reputação junto ao seu público interno?* In: VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP, 2004, São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, A. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, A. C. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2014.

LUZ, J. P. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina - Florianópolis*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC, 2007.

_____, R. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Rio de Janeiro, 2003.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO, M. C. G.; BARBOSA, R. *Pensamento e ação*. Rio de Janeiro: Fundação Casa Rui Barbosa, 2002.

- MACHADO, L. A. S. *O processo participativo para a melhoria do clima organizacional de uma empresa bancária*. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NACIFE, J.M. *A Pesquisa de Clima Organizacional na Prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise*. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.
- OGATA, A.; SIMURRO, S. *Guia prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para sua empresa*. Elsevier, 1ª ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____, Djalma P. R.. *Introdução à administração: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANCA, A. C. *Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho*. *RAE electron*. [online]. v. 4, n.1, jan./jul. 2005.
- ORLICKAS, E. *Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica*. São Paulo: IBPEX, 2010.
- PONTES, B. *Administração de cargos de salários*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2008.
- RIZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2002.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.
- _____, S. P. *Comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Senac,. 2007.
- ROCHA, E. P. *Feedback 360°: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas, SP: Alínea, 2001.
- SAMPAIO, J. C. A. Ergonomia. *Revista Notícias da Construção*. ano 6, n. 65, março, São Paulo, 2008.
- SOTO, E. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUSA, M. Q.; CAMPOS, A.C.; RAMOS, R. B. *Trabalho em Equipe: A Base da Qualidade nas Organizações*. Cobenge, Natal, 2001.
- SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*,v.10, n.10, jan/jun, 2008.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A Gestão de Pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TAVARES, E. *A comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores. Estudo de caso: agência nacional das comunicações*. Projeto de licenciatura, apresentado à escola de negócios e governação da Universidade de Cabo Verde, 2011.
- VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da Matriz Familiaridade-Mavorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2003.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.