

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
FRANQUIA.**

ORGANIZATIONAL CLIMATE RESEARCH: A FRANCHISE CASE STUDY.

**Christielly Thaynara Costa Farias - PUC/GO – ctcfarias@gmail.com
Prof.^a Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima - tekinha.adm@gmail.com
Prof.^o Esp. Nelson Anibal Lesme Orué - nalo@pucgoias.edu.br
Prof.^o Ms. Ricardo Resende Dias – ricardo.adm@pucgoias.edu.br**

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional das franquias Sestini em Goiás e analisar se há consonância entre a realidade vivenciada pelos funcionários e a filosofia organizacional da empresa, através de sua missão, visão e valores. Participaram da pesquisa 32 funcionários do administrativo e vendas, distribuídos em 5 lojas localizadas em Shoppings e no escritório das franquias. A metodologia utilizada para construção da pesquisa, coleta e análise de dados foram de características descritiva, exploratória e aplicada. A pesquisa de clima organizacional fundamentou-se em indicadores pré-estabelecidos: Relacionamento com a chefia imediata, Relacionamento com colegas de trabalho, Comunicação, Criatividade e Inovação, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade de vida no trabalho, Confiança Organizacional e Plano de Carreira. Todos os indicadores avaliados tiveram índices satisfatórios, evidenciando haver nas franquias Sestini Goiás um bom clima organizacional e que a filosofia organizacional é praticada no dia a dia.

Palavras-chave: Pesquisa de clima organizacional. Franquias. Gestão de Pessoas. Indicadores de pesquisa de clima organizacional.

ABSTRACT

This study aims to identify the perception of employees about the organizational climate of Sestini franchises in Goiás and to analyze if there is consonance between the reality experienced by employees and the organizational philosophy of the company, through its mission, vision and values. Participated on the research 32 employees of the administration and sales, distributed in 5 stores located in Shopping Centers and in the franchise office. The methodology used for the research construction, data collection and analysis were descriptive, exploratory and applied. The organizational climate survey was based on pre-established indicators: Relationship with the immediate manager, Relationship with colleagues, Communication, Creativity and Innovation, Training and Development, Quality of life at work, Organizational Confidence and Career Plan. All the evaluated indicators have satisfactory indexes, showing that there is a good organizational climate in the Sestini Goiás franchises and that the organizational philosophy is practiced on a daily basis.

Keywords: Organizational climate research. Franchises. People Management. Organizational climate survey indicators.

INTRODUÇÃO

É de grande complexidade administrar uma empresa de maneira que seja satisfatória e equilibrada as relações entre mercado, organizações parceiras e pessoas que estão envolvidas internamente e externamente. Assim, a Gestão de Pessoas, segundo Gil (2010, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Mas para que os funcionários possam se engajar e cooperar com os objetivos organizacionais, de acordo com Araújo (2006) é necessário que haja um clima organizacional favorável para conduzir a resultados. Se faz importante compreender a partir de pesquisas realizadas, que o clima organizacional reflete “o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”. (LACOMBE, 2005, p. 236).

Nos estudos desenvolvidos por Nacife (2019), o clima organizacional constitui-se na atmosfera psicológica percebida pelos colaboradores, estando de alguma forma vinculado à motivação, relacionamento em equipe e com a gestão, identificação com os valores, facilidade das comunicações internas dentre outras variáveis. Para mensurar o clima organizacional e identificar a percepção que os funcionários possuem da organização, utiliza-se a ferramenta de pesquisa de clima organizacional como norteador para tomada de decisões assertivas do grupo gestor da empresa, que possam beneficiar os seus principais envolvidos: funcionários, empresa e clientes. Conceitua-se pesquisa de clima organizacional como:

Instrumento de investigação da organização com o propósito de conhecer o nível de motivação, liderança, cidadania organizacional, conflitos e percepções dos colaboradores quanto à qualidade da atmosfera psíquica do ambiente interno de trabalho. (NACIFE, 2019, p. 10)

Esta pesquisa destina-se à aplicação de uma pesquisa de clima organizacional nas franquias de Goiás da marca Sestini, em 5 (cinco) lojas localizadas nos Shoppings: Bougainville, Flamboyant, Goiânia e Passeio das Águas, em Goiânia, e, Buriti, em Aparecida de Goiânia; e também aos funcionários administrativos, que trabalham no escritório da franquia em Goiânia. A pesquisa de clima organizacional aplicada à Sestini, visa identificar a opinião dos funcionários em relação ao ambiente interno e se a Missão, Visão e Valores realmente estão em concordância com a prática, através dos seguintes indicadores: Relacionamento com a chefia imediata, Relacionamento com colegas de trabalho, Comunicação, Criatividade e Inovação, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade de vida no trabalho, Confiança Organizacional e Plano de Carreira.

As organizações são ambientes que vão muito além de suas estruturas físicas e de resultados financeiros, porque são feitas de pessoas, vivas, dinâmicas, contraditórias, diferentes, com especificidades e formações variadas que dão vida e fazem a atividade-fim da empresa acontecer, impulsionadas por diversos fatores internos e externos à organização, que consequentemente impactam o desempenho, produtividade e satisfação, tanto para empresa quanto para funcionários. (LACOMBE, 2005).

Assim, a problemática que orienta a pesquisa encontra-se alicerçada nas seguintes questões: Qual a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional na Sestini Goiás? Qual o nível de satisfação em relação aos indicadores avaliados? Os funcionários percebem haver consonância com a missão, visão e valores, e as práticas da empresa? Como avaliam os indicadores de Relacionamento com a chefia imediata, Relacionamento com colegas de trabalho, Comunicação, Criatividade e Inovação, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade de vida no trabalho, Confiança Organizacional e Plano de Carreira?

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma pesquisa de clima organizacional nas franquias Sestini em Goiás. Como objetivos específicos da pesquisa pretende-se realizar a

construção teórica sobre gestão de pessoas, pesquisa de clima e seus indicadores; conhecer a percepção dos funcionários sobre a empresa e o nível de satisfação em relação aos indicadores predeterminados na pesquisa; identificar se os funcionários percebem e vivenciam a missão, visão e valores da empresa em seu dia-a-dia; analisar dados obtidos na pesquisa e propor sugestões, se necessário, a partir dos resultados analisados.

Este trabalho justifica-se pela relevância da pesquisa de clima organizacional, em oferecer aos gestores informações de forma detalhada da percepção que os funcionários têm de diversos aspectos da empresa, por meio de indicadores predeterminadas, podendo prover alternativas ao nível estratégico para a otimização do clima e cultura organizacional, respectivamente a curto e longo prazo. O estudo apresenta num primeiro momento, a fundamentação teórica seguido pela metodologia e os resultados a partir da pesquisa realizada com devolução ao grupo diretivo da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Pessoas

A expressão Gestão de Pessoas, começou a ser utilizada no final do século XX como uma evolução da Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, a fim de designar de maneira mais abrangente nos tempos atuais, o modo de lidar com as pessoas nas organizações. A Gestão de Pessoas sucedeu a Administração de Recursos Humanos, pois considera-se muito restritivo enxergar os funcionários apenas como recursos, assim como são os materiais e financeiros. Funcionários são muito mais do que meros “recursos”, são pessoas que através de parceria, cooperação e troca mútua, concretizam por meio de processos, a atividade-fim das organizações (GIL, 2019).

Vergara (2016) nos alerta para a valorização do ser humano nas organizações sob uma perspectiva integrada, as pessoas não devem ser vistas apenas como um recurso humano, mas sim, como o agente essencial para geração de recursos, por meio da sua mão-de-obra nas rotinas organizacionais.

No processo de evolução histórica das relações entre empresas e seus funcionários, são grandes os desafios para que as pessoas sejam vistas como parte estratégica e fundamental para o desenvolvimento organizacional. Quando as pessoas entendem o valor do seu trabalho e há reconhecimento da empresa pela disponibilidade dos funcionários em agregar aos resultados, observa-se uma permuta recíproca de interesses, pois organizações não existem sem pessoas, e as pessoas não conseguem atingir seus objetivos individuais sem que haja organizações (FIDELIS, 2014). Assim, a Gestão de Pessoas é uma “área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. (CHIAVENATO, 2014, p. 27).

Importante reforçar que a Gestão de Pessoas cuida do capital humano por meio de processos que visam a captação, desenvolvimento, manutenção e um conjunto de ações interdependentes visando a administração eficiente e eficaz da gestão de pessoas para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Clima organizacional

Os primeiros estudos acerca de clima organizacional foram realizados na busca de compreender que um conjunto de fatores influenciam na adaptação e desempenho das pessoas e conseqüentemente, quando as pessoas percebem que são tratadas com urbanidade no ambiente organizacional, a sua entrega à empresa é positiva. Assim, “o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou

negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, seu desempenho.” (DUTRA, 2017, p. 348).

Uma centralidade da pesquisa de clima é como os funcionários “percebem” a atmosfera da organização e agem conforme essa “percepção”, e a organização age por meio de seus gestores e lideranças, para intervenção no clima quando algo não vai bem no ambiente subjetivo da organização. Levando em consideração esse movimento de percepções que impactam diretamente no clima organizacional, observa-se a ocorrência de um processo perceptivo, que envolve o perceptor, o ambiente e o percebido, que são respectivamente: o indivíduo que capta e analisa informações e ações em um ambiente; o espaço físico que o indivíduo está inserido; e, quem ou o que, é o objeto da observação do perceptor. O processo perceptivo resulta em pensamentos, sentimentos e ações. (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 2007).

Um fator relevante que se deve levar em consideração no clima organizacional é a sua momentaneidade, pois no decorrer cronológico de uma organização podem haver diferentes climas, por serem percebidos por várias pessoas que passaram e estão na empresa. O clima refere-se ao momento atual ou de um curto prazo determinado em um espaço de tempo. Estudos revelam o aspecto de momentaneidade bem claro em sua definição para clima organizacional é o “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.” (LUZ, 2003, p. 20).

Quando se fala em clima organizacional, é prudente mencionar a cultura organizacional, que “está intimamente vinculada às premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização [...], portanto, as políticas que orientam as ações e decisões”. (LACOMBE, 2005, p. 230).

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).

Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um dos instrumentos que podem ser utilizados para o levantamento do clima, em um dado momento, com o objetivo de verificar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários, acerca de vários aspectos da empresa. Os resultados obtidos nas pesquisas oferecem aos gestores informações da visão que os funcionários têm da organização, que podem ser utilizados para ações corretivas e de melhoria, aumentando a qualidade, produtividade, para empresa e funcionários. O processo de aplicação da pesquisa de clima organizacional deve transmitir aos funcionários confiança e garantia de sigilo no trato das informações, para que haja respostas condizente com a realidade. (FERREIRA, 2017).

O clima organizacional não é um estado permanente, isso se deve pela influência de fatores internos e externos à organização, por esse motivo de inconstância em menor ou maior intervalo de tempo, é que há a necessidade de sua mensuração, avaliação e análise da opinião dos funcionários em relação ao ambiente organizacional, por meio da pesquisa de clima organizacional que é um instrumento de diagnóstico. Para ter êxito na pesquisa, não basta simplesmente aplicá-la, é preciso apresentar *feedback* aos envolvidos. Ela é uma ferramenta fundamental ao administrador ou gestor de pessoas para entender a percepção dos funcionários, a fim de planejar e implantar ações que realmente aumentem os níveis de satisfação dos

funcionários e conseqüentemente, a qualidade da produtividade na organização. (GASPARETTO, 2008).

Para elaboração, aplicação e análise da pesquisa de clima organizacional, é necessário planejamento para haver sucesso no levantamento das informações, e posteriormente oferecer respaldo a todos envolvidos na sua participação. Referente a essas questões, os estudos orientam que a pesquisa de clima é realizada através de “um conjunto de questões que procuram captar a percepção das pessoas sobre suas relações com a organização, chefias, colegas, trabalho e condições de trabalho”. (DUTRA, 2017, p. 351).

O monitoramento do clima organizacional através da ferramenta de pesquisa quando bem administrada, pode proporcionar vantagens como permitir a manifestação e participação do funcionário em relação ao ambiente de trabalho e oferecer informações à alta gestão dos funcionários *versus* ambiente de trabalho, para tomada de decisão antes de possíveis problemas tomarem proporções maiores e interferirem no fluxo normal das atividades laborais. 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).

Missão, Visão e Valores

Para realização deste trabalho é fundamental o entendimento das definições de Missão, Visão e Valores, pois os indicadores da pesquisa clima organizacional que será aplicada na Sestini Goiás serão estruturados a partir da Missão, Visão e Valores da referida organização. Vejamos a conceituação de Barbieri:

- Missão é a finalidade principal da empresa, a razão da sua existência e o objetivo das suas operações.
- Visão Estratégica: indica o direcionamento da organização, para onde ela está indo e aonde quer chegar no futuro. Está relacionada com a direção de longo prazo, que condiciona a implantação da estratégia.
- Valores: analisam as crenças e princípios estáveis, relacionados com a cultura da empresa, os quais impactam no estilo de sua gestão e nas suas decisões. (BARBIERI, 2016, p. 24)

A Missão nos diz o porquê e para quem uma organização existe e assim, orienta a captação dos clientes e suas necessidades, visualiza o caminho estratégico futuro e prepara-se para administrar as ações necessárias visando a credibilidade de seus clientes internos, externos, fornecedores, parceiros, dentre outros. Os estudos apontam que a missão de uma empresa orienta “a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.” (OLIVEIRA, 2018, p. 50).

A Visão, entende-se para a orientação e aonde a empresa quer chegar, e responde a pergunta: o que queremos ser como organização? Assim, pode-se afirmar que a Visão é conceituada como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo [...], representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. (OLIVEIRA, 2018, p. 64). Assim, pode ter uma abrangência muito mais ampla do que descrever onde a organização quer chegar, tendo também a faculdade de ser estratégica e funcionar como uma ferramenta gerencial de grande valor, de modo que proporcione à alta liderança entendimento daquilo que almejam para empresa e ofereça o ponto de partida para tomada de decisões, a fim de se prepararem para o futuro. (THOMPSON JR, 2011).

Os Valores são princípios que movem a organização, no momento presente e que auxiliará atingir o futuro planejado, “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 2018, p. 67).

Conforme Cruz (2019), o envolvimento dos funcionários no desenvolvimento da Missão e Visão, os Valores organizacionais são essenciais, pois eles servem de guia para o comportamento de todos dentro da empresa e conseqüentemente a forma que os clientes externos serão tratados. É importante também, que os Valores organizacionais permitam o engajamento e inter-relação dos valores individuais de cada funcionário.

INDICADORES DA PESQUISA DE CLIMA

Os indicadores correspondem a quais assuntos e variáveis, que serão segmentados e utilizados para levantar a opinião dos funcionários acerca do clima organizacional da empresa (NACIFE, 2019). Nesta pesquisa, os indicadores serão: Relacionamento com a chefia imediata, Relacionamento com colegas de trabalho, Comunicação, Criatividade e Inovação, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade de vida no trabalho, Confiança Organizacional e Plano de Carreira. Todos esses indicadores estão relacionados com a Missão, Visão e Valores da Sestini Goiás.

Relacionamento com a chefia imediata

É inevitável e necessário que haja nas organizações a hierarquização das funções em razão das diferentes necessidades de papéis a serem exercidos. Nesse contexto, funcionários são subordinados a uma chefia, que deve agir com perspicácia e “exemplarismo”, para influenciar seus subordinados positivamente, sendo um verdadeiro mentor e líder. Como mentor, a chefia precisa ensinar, aconselhar, oferecer suporte e motivar seus funcionários, quando há essas ações por parte da chefia, é possível que haja um maior nível de lealdade nas relações e alcance de metas para ambas as partes. (NEWSTROM, 2011).

O líder é a figura que mostra a direção a ser seguida, intencionalmente ou não, encorajando e engajando as pessoas ao seu redor, e a confiança é um fator que pode contribuir muito para eficácia dos resultados organizacionais, uma vez que um funcionário confiante em seu líder, percebe que tem em quem se apoiar e devolve colaboração, esforço, boa vontade e atenção em suas rotinas de trabalho, havendo uma troca mútua e gerando bom relacionamento. (DRUMMOND, 2007).

Chefes, gerentes, líderes e outras denominações dadas no ambiente institucional, para aqueles que detêm as funções de supervisionar e controlar um grupo de pessoas e/ou processos, por meio de poder que lhe é dado em suas atribuições, não conseguem exercer suas funções sem que haja aceitação dos liderados/funcionários, para o alcance dos objetivos, que somente serão atingidos por meio das pessoas lideradas. A delegação do poder à chefia vem da alta direção, mas sua legitimidade vem do operacional, das pessoas que fazem esforços para apoiar, comprometer e executar as tarefas e normas apresentadas pelo seu líder. Por isso se faz tão importante que o líder mantenha boa relação com seus liderados, para que juntos possam alcançar os interesses pessoais e organizacionais. (WEBBER, 2012).

Relacionamento com colegas de trabalho

Os laços estabelecidos entre colegas de trabalho, podem ser muito fortes e impactar tanto positivamente quanto negativamente nas relações individuais e organizacionais, e geralmente são constituídas por características comportamentais comuns.

Os seres humanos sentem a necessidade de serem sociáveis e inseridos em um grupo, informal ou formal, para terem supridas a carência de pertencimento e associação a outros seres humanos. Na maioria das organizações há a necessidade de várias pessoas trabalharem juntas, formando equipes, que compartilham tarefas e informações, de maneira cooperada, coordenada e comunicativa, para trazer êxito às empresas. (MCSHANE & VON GLINOW, 2014).

Segundo Robbins (2010), os grupos formais e informais estabelecidos nas organizações podem ser subdivididos conforme sua natureza ou finalidade. Os formais, que são definidos pela estrutura da organização e suas tarefas, e se classifica em: grupo de comando, determinado pelo organograma; e, grupo de tarefa, determinado pela organização para que as pessoas executem alguma tarefa. Já os grupos informais, são relações não estruturadas formalmente, dividem-se em: grupo de interesses, em que se reúnem para atingir um objetivo comum; e, grupo de amizade, em que se estabelecem alianças sociais que vão além do ambiente de trabalho, geralmente pelos interesses comuns entre as pessoas.

Essas formações de grupos informais nas organizações, são os principais elos que definem o relacionamento entre colegas, pois “são formados naturalmente, espontaneamente, caracterizados pela informalidade, pela expressão de sentimentos; as pessoas se juntam por afinidade, simpatia, identificação, porque gostam de estar juntas.” (BANOV, 2019, p. 107).

É inevitável que as pessoas se agrupem e se relacionem nas organizações, cabe aos gestores estarem atentos quando essas relações interferem nos processos formais e organizacionais.

Comunicação

O ambiente organizacional independentemente do número de funcionários, consiste em um sistema social, em que há conexões entre pessoas que estão nas dependências internas e externas a ela, interagindo nos processos organizacionais para atingirem um propósito comum. A comunicação entre os envolvidos é o elo necessário para que haja sucesso no fluxo de informações desses processos, seja verbal ou não verbal, e formal ou informal. (FLATLEY, 2015).

Segundo Lacombe (2012, p. 170), “a comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes.” A transmissão de conteúdo, entre duas ou mais pessoas, envolve vários elementos que fazem parte do processo de comunicação, que são: o emissor, quem deseja emitir a mensagem; a codificação, produção do pensamento do emissor; a mensagem, que consiste na materialização da codificação, pela fala, escrita e/ou gestos; o canal, é o meio que a mensagem será transmitida pelo emissor, e-mails e reuniões são exemplos; o receptor, é quem recebe a mensagem enviada pelo emissor; a decodificação, é a compreensão que o receptor terá da mensagem; o ruído, são as possíveis interferências que podem dificultar o entendimento da mensagem pelo receptor, como falta de coerência e coesão na escrita; e o *feedback*, que determina se a mensagem enviada pelo emissor obteve ou não compreensão pelo receptor. (ROBBINS, 2010).

A comunicação em seu movimento de transmissão e compreensão de informações, tem as funções de coordenação: sincronização de atividades entre funcionários e suas unidades de trabalho; aprendizagem organizacional, disseminação de conhecimento; subsidiam a melhor decisão entre alternativas e cenários disponíveis; descrever e/ou alterar ações e pensamentos, entre emissor e receptor; apoiar o bem-estar dos funcionários levando em consideração suas características informacionais e emocionais, dentre outras atribuições. (MCSHANE; VON GLINOW, 2014)

A necessidade de interdependência entre os processos organizacionais, seus envolvidos e a complexidade, podem caracterizar a forma de comunicação mais adequada, a fim de ser

realizada com maior eficiência e eficácia, que possibilite atingir os objetivos de compartilhamento de informações. (MULLINS, 2008). Assim, a alta gestão das organizações precisa estar atenta para os canais de comunicação mais apropriados a serem utilizados em cada processo organizacional, que garanta a excelência na transmissão de dados e informações e que tenha aceitação e clareza entre seus usuários, mitigando os possíveis ruídos.

Criatividade e Inovação

As organizações estão inseridas em um mundo cada vez mais competitivo e volátil, e consequentemente exigem das pessoas que estão e constituem essas organizações, habilidades e atitudes que sejam capazes de acompanhar e agregar às transformações demandas pelo ambiente externo, como criatividade e inovação.

A criatividade é o pensamento livre, subjetivo, não convencional e com um olhar diferente para as situações. Dentro das organizações tem papel fundamental na criação, desenvolvimento e redefinição de novos produtos, serviços e processos. Mas a criatividade para gerar valor, ou seja, não passar de apenas um “invento” e agregar algum diferencial para as pessoas, precisa de ser complementada com racionalidade e ferramentas para sua concretização, para tornar-se inovação. A inovação é uma continuidade da criatividade, é a concretização e sistematização de uma ideia que ofereça melhorias. (ROCHA, 2009).

Segundo Dornelas (2017), há uma modalidade de criação e inovação que vem crescendo nas organizações, que é o intraempreendedorismo ou empreendedor corporativo, em que os indivíduos que fazem parte de uma organização criam e instigam a inovação e renovação do meio organizacional. Os intraempreendedores estão sempre em busca de oportunidades para inovar, aliando sua criatividade ao conhecimento técnico.

Quando se fala em inovação nas organizações, geralmente lembra-se apenas da criação de novos produtos ou serviços, mas ela é muito mais ampla. A inovação está em produtos, processos, posição e paradigmas que respectivamente são: como os produtos/serviços são criados e entregues; segmentação da oferta do produto/serviço; e a mudança na orientação e mentalidade de como a empresa faz os produtos/serviços. A inovação nessa perspectiva é chamada de “4Ps” da inovação, e identificar e implantar mudanças em qualquer um desses “Ps” pode ser um grande diferencial estratégico e competitivo, alcançado por pessoas, que se sintam engajadas e inspiradas. (TIDD, 2015). A responsabilidade do processo de criação e inovação no ambiente corporativo não deve ser somente atribuído às organizações e seus gestores. O nível estratégico tem o papel de oferecer uma cultura organizacional favorável à inovação, de modo que todas as pessoas que estão na organização internalizem sua missão, visão e valores, e se sintam parte importante para os processos de mudança. (BEZERRA, 2011).

Treinamento e Desenvolvimento

Para que as pessoas consigam executar qualquer função em uma organização é necessário que elas estejam preparadas para isso e assim, conforme se aumenta o grau de complexidade e responsabilidade para execução das rotinas de um determinado cargo, maiores deverão ser as habilidades do funcionário, que são adquiridas e aperfeiçoadas ao longo do tempo pela sistematização da aprendizagem. Os estudos reforçam que a aprendizagem é o “processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações (...) o aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência anterior”. (CHIAVENATO, 2016, p. 24).

As maneiras de aprendizagem mais utilizadas nas organizações são o treinamento e desenvolvimento. Ambos fazem parte de um esforço planejado e estratégico da organização para viabilizar o processo de aprendizagem do funcionário, de modo que ele desenvolva suas competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao seu trabalho. Mas o treinamento e desenvolvimento se diferem nos aspectos de temporalidade, pois o treinamento está relacionado às aplicações das rotinas do dia a dia, em amplitude de curto e médio prazo; já o desenvolvimento é mais voltado para o longo prazo, focado no futuro. O desenvolvimento engloba e transpassa o treinamento, é orientado para a preparação do funcionário a um talento promissor, tanto para atuar na função presente quanto para funções futuras. (NOE, 2015).

Segundo Borges-Andrade *et al* (2007) a partir de estudos realizados, sugere uma proposta mais abrangente e integrada de cinco conceitos com objetivos distintos e crescentes entre si, para a aprendizagem nas organizações, que são: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Devido as diferentes peculiaridades e necessidades das funções nas organizações, conseqüentemente requerer variações na aprendizagem organizacional, além das ações educacionais envolvidas, suas evoluções e demandas, que no âmbito organizacional influi diretamente no crescimento profissional e pessoal do indivíduo.

Os impactos da melhor escolha de aprendizagem para disseminar o conhecimento, seja por treinamento, desenvolvimento ou outra que se fizer pertinente a ser utilizada *versus* o contexto da organizacional, podem refletir diretamente na produtividade, competitividade e desempenho coletivo/individual das organizações.

Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT), é objeto de estudo de várias ciências como a Administração, Psicologia e Sociologia, pois envolve fatores organizacionais, socioeconômicos e de condição humana no trabalho, que juntos podem direcionar para o melhor gerenciamento do bem-estar do trabalhador, resultando em benefícios pessoais e organizacionais. (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

O bem-estar refere-se à satisfação ou não das motivações e necessidades do indivíduo em seu ciclo de vida, e há as perspectivas objetiva e subjetiva. O bem-estar objetivo pode ser mensurado pelas variáveis socioeconômicas que confere boas condições de vida, como: saúde, segurança, educação, estabilidade no emprego e renda. Já o bem-estar subjetivo mensura-se pelos aspectos sociopsicológicos, através da percepção que o indivíduo tem das variáveis do bem-estar objetivo, seja do conjunto como um todo ou específico. (HUTZ *et al.*, 2020). A QVT, diz respeito aos aspectos de bem-estar das pessoas em relação ao seu trabalho, abrangendo tanto as variáveis objetivas quanto as subjetivas, como:

Significado do trabalho para o executor, as condições de trabalho, a segurança e os riscos envolvidos, abertura para a criatividade e inovação, as conseqüências da participação efetiva nos processos de decisão, a percepção que se tem da remuneração e recompensas, possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, o tratamento recebido, a sinceridade nas relações interpessoais, e assim por diante. (ZANELLI, 2010, p. 28 e 29).

O bem-estar que as pessoas sentem em uma organização é um dos principais motivos de atração para que permaneçam engajadas, motivadas e produtivas. A QVT tem a dualidade de perspectivas dos funcionários e da organização, que para o primeiro significa ter um ambiente de trabalho que lhe traga satisfação e bem viver laboral, e da segunda, que se propõe a oferecer o ambiente almejado pelos funcionários com o objetivo que tal lhe traga efeitos

positivos que potencialize a produtividade da empresa. Os funcionários poderão ter percepções diferentes do que seja a QVT, pois cada organização tem suas peculiaridades, assim um diagnóstico por meio da pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para identificar o que os funcionários anseiam e entendem como bem-estar no trabalho. (CHIAVENATO, 2014).

Confiança Organizacional

Na ambiência organizacional a confiança é um dos fatores que podem fortalecer e perenizar as relações entre funcionários e organização. Espera-se que um não aja de maneira oportunista por meio de palavras ou ações que possam prejudicar os interesses da outra parte. Funcionários almejam das organizações e seus líderes, que tenham seu trabalho reconhecido e seus direitos trabalhistas assegurados; organizações esperam que seus funcionários cooperem e agreguem à empresa por meio de suas funções desempenhadas. Mas para que essa troca mútua ocorra com sucesso e que seja satisfatório para todos, é necessário transcender o contrato formal de trabalho e atingir as dimensões do contrato psicológico, que são concretizados e constituídos por meio das características de: integridade, que refere-se à honestidade e coerência entre fala e ação; benevolência, significa a importância que uma pessoa dá aos interesses da outra, mesmo que sejam divergentes dos seus, envolvendo apoio e atenção; e capacidade, inclui a confiança que um indivíduo tem que o outro possui conhecimentos e habilidades para desenvolver determinada ação. (ROBBINS, 2010).

A partir da análise de vários estudiosos de áreas distintas do conhecimento, Siqueira *et al* (2008) explicita que para melhor entendimento das relações de confiança nas organizações, é conveniente delimitá-la, pois a confiança passa por muitos níveis de investigação, e assim, explicita em seus estudos que a confiança do empregado “é o conjunto de crenças interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico e capacidade de reconhecer o desempenho do empregado”.(SIQUEIRA *et al*, 2008, p.100).

Levando em consideração que a confiança organizacional envolve também valores morais e éticos percebidos pelos funcionários perante a organização para haver uma relação saudável e sem permutas oportunistas, é adequado ressaltar a ética empresarial e a responsabilidade social, refletindo nos princípios de certo ou errado, que norteiam as ações e decisões nas organizações, por intermédio de seus líderes, que impactam os interesses dos funcionários. Chauí (2001, p. 334) nos diz que a “ética é entendida como uma filosofia moral, isto é, uma reflexão que discuta, problematize e interprete o significado dos valores morais.”

A moral “refere-se ao conjunto de normas e valores que orientam a conduta humana, aceito pela sociedade ou por grupos sociais.” (BARBIERI, 2016, p.69). Assim, os valores morais são os norteadores para a conduta ética.

Plano de Carreira

Para o alcance de objetivos e ter sucesso na vida profissional as pessoas necessitam passar por processos que contribuam para sua evolução, e o plano de carreira pode ser utilizado em situações que transcorrem desde a escolha de cursos ou faculdade a fazer, até a realinhar-se ao mercado conforme suas demandas profissionais. O plano de carreira é caracterizado pela documentação e formalização de informações analisadas, estruturadas e adequadas a um indivíduo, de etapas a serem desenvolvidas a fim de atingir resultados positivos que sejam inter-relacionados aos interesses do indivíduo, da organização e comunidade onde atua. Dentre as características do plano de carreira mencionadas, é muito importante a sua formalização,

principalmente por parte das organizações, porque ideias que ficam somente “na cabeça” não são transparentes, objetivas, dificultam seu aprimoramento e aplicação. (OLIVEIRA, 2018).

O planejamento da carreira pode estar alinhado ou não com objetivos organizacionais. Na primeira situação a organização oferece suporte ao funcionário para seu crescimento, orientado a resultados que sejam satisfatórios tanto para organização, quanto ao funcionário, de modo que atenda às necessidades e interesses de ambos, geralmente nessa circunstância há concordância entre os valores e objetivos individuais e organizacionais. Já na segunda situação, independente da pessoa estar inserida em uma organização, ela possui seu propósito de vida e age para isso, através do aperfeiçoamento de suas habilidades e competências inatas e desenvolvimento daquelas que são almejadas pelo mercado de trabalho e demais agentes externos. As pessoas não devem esperar apenas iniciativa das organizações para adquirir e desenvolver conhecimentos, é também, e até muito mais, de responsabilidade individual o desenvolvimento pessoal. Para aprender, evoluir e tornar-se um profissional requisitado pelo mercado, é necessário estudar, investir tempo e dedicação, para quando as oportunidades dentro e/ou fora à organização surgirem, estar preparado para sua assunção. (TAJRA, 2015).

METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa, que busca identificar e analisar a real percepção dos funcionários das franquias Sestini em Goiás em relação ao clima organizacional, com a devida cientificidade, cabe inicialmente entender que a pesquisa científica vai além da definição usual no cotidiano de uma simples pesquisa de busca de informações, refere-se a “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (LAKATOS, 2019, p. 169).

Para o tratamento científico dos indicadores serão utilizados métodos científicos que “trata-se de um conjunto de procedimentos lógicos e técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos” (SEVERINO, 2007, p. 102).

A tipologia da presente pesquisa que caracterizam os procedimentos lógicos e técnicas operacionais a serem utilizados, estabelece que o campo do conhecimento é multidisciplinar uma vez que dialoga com as ciências da Administração, Psicologia, Sociologia, Medicina, Engenharia e Segurança do Trabalho.

A pesquisa é aplicada quanto a utilização de seus resultados a fim de fornecer informações analisadas à Alta Direção da Sestini Goiás para apoio à gestão, tomada de decisão e encaminhamento de propostas de melhoria caso seja necessário. Trata-se de um estudo transversal quanto a abrangência no tempo, uma vez que mede o clima organizacional do momento determinado pela pesquisa.

Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa exploratória e descritiva, sendo o caráter exploratória por oferecer à pesquisadora levantamento bibliográfico para maior conhecimento do tema e descritiva por oferecer descrição do atual clima organizacional da Sestini Goiás.

Sua abordagem é quantitativa e qualitativa. Quantitativa por transformar e poder quantificar a percepção dos funcionários acerca do clima em números analisáveis. E qualitativa através do campo que será disponibilizado no questionário quantitativo para explanação facultativa de algum possível aspecto não previsto nas perguntas do questionário e qualquer outra manifestação que o funcionário queira fazer; e entrevista ao representante da franquia em Goiás, em que se obterá informações patronal em uma coleta mais dinâmica. A abordagem qualitativa também permitirá a análise e interpretação dos dados.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, que será o meio para construção da fundamentação teórica, compreender os fenômenos a serem estudados e embasar recomendações, bem como a pesquisa documental de dados e informações da empresa

e a pesquisa de campo, que se refere ao local determinado para coletar os dados e informações por meio dos questionários e entrevista, nas lojas da Sestini Goiás em shoppings em Goiânia e Aparecida Goiânia. Dessa maneira, serão utilizados dados primários, porque os dados coletados refletem um momento único e original, assim como seu tratamento.

Conforme Farias Filho (2013), os dados e informações a serem coletados, relacionados com os indicadores determinados na pesquisa, são feitos mediante o uso de instrumentos, que nesta pesquisa serão utilizados questionários e entrevistas.

Os questionários com 29 questões fechadas, obedecem a escala de Likert, em que essa escala “é um tipo que se estabelece previamente, de acordo com a complexidade que a questão exige e também com o perfil de respondente, quantos pontos forem necessários”. (FARIAS FILHO, 2013, p. 123). As questões foram subcategorizadas conforme os 8 indicadores da pesquisa: Relacionamento com a chefia imediata, Relacionamento com colegas de trabalho, Comunicação, Criatividade e Inovação, Treinamento e Desenvolvimento, Qualidade de vida no trabalho, Confiança Organizacional e Plano de Carreira. Porém, essa subcategorização não ficou explícita no questionário, a fim de não deixar o entrevistado tendencioso às respostas de cada indicador. No final das questões fechadas, há um campo para preenchimento facultativo, para inserções de comentários e sugestões inerentes à pesquisa.

A entrevista aplicada foi do tipo semiestruturada, com um roteiro previamente definido pela pesquisadora com 10 perguntas, mas com abertura para inclusão de novas perguntas no momento da realização da entrevista com o gestor e franqueado Sestini em Goiás.

Em relação ao tipo de cobertura da pesquisa, o seu universo corresponde aos 32 funcionários das lojas franqueadas Sestini, com uma amostragem simples, em que todos os funcionários terão igual oportunidade de participação na pesquisa (FARIAS FILHO, 2013).

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA FRANQUIA

A presença da Sestini em Goiás se faz por meio do sistema de negócios *franchising*, que é uma relação comercial envolvendo o franqueador, que é o concesso de uma marca e *know-how* de serviços e/ou produtos e seus processos, a um franqueado, que compra a concessão de para operar a franquia, o objeto do contrato entre o franqueador e o franqueado (ANDREASSI, 2012).

Segundo Pesquisa de Desempenho – 2º trimestre de 2020, realizada pela ABF – Associação Brasileira de Franchising, o estado de Goiás teve uma participação de 2,6% no faturamento nacional de R\$ 69.257 milhões, sendo o estado do Centro-Oeste com maior representatividade nessa região, tanto em unidades de franquias, quanto em faturamento.

A franqueadora Sestini, conforme informações disponíveis no Portal do Franchising da ABF, têm 63 unidades no Brasil. A fundação da empresa foi em 1995, mas o início das franquias ocorreu em 2013.

A Sestini é uma organização consolidada no segmento de malas e mochilas que possui franquias em todas as regiões do país e presente em vários estados brasileiros. Em Goiás há 5 lojas franqueadas sob a representação da empresa Arena Representações. A primeira franquia da Sestini foi aberta no Shopping Flamboyant em Goiânia no ano de 2015 e, entre os anos de 2016 e 2018, mais quatro franquias foram inauguradas em Goiás.

Importante registrar que a Missão da empresa é “Vender com qualidade o melhor custo-benefício.”; sua Visão busca “Alcançar nível intermediário de excelência na gestão até março de 2020.”; tem como Valores o “Foco: caminhar sem desvios aos objetivos; Resiliência: ter capacidade de lidar com as adversidades; Honestidade: ser verdadeiro e correto com suas

atitudes; Entusiasmo: Agir com energia e brilho nos olhos; Competência: desempenhar com qualidade as suas funções.”

COLETA DE DADOS

Os questionários foram aplicados aos 32 funcionários distribuídos entre as lojas nos shoppings Bougainville, Flamboyant, Goiânia e Passeio das Águas, em Goiânia, e, Buriti, em Aparecida de Goiânia, entre os dias 01 e 04 de setembro de 2020, e aos funcionários administrativos no escritório, no dia 08 de setembro de 2020, com autorização da diretoria mesmo com a Pandemia do Covid-19, tomando todos os cuidados de distanciamento e proteção necessários.

Inicialmente, apresenta-se os dados do perfil socioeconômico dos funcionários: Departamento, Tempo de Empresa, Escolaridade e Idade. Identificou-se que 87,50% dos funcionários são do departamento de Vendas e 12,50% do Administrativo. Com relação ao Tempo de empresa os que estão até 1 ano, totalizam 40,63%; de 1 ½ a 3 anos, 34,38%; 3 ½ a 5 anos, 15,63%; mais de 5 anos, 3,13%; e, não responderam, 6,25%.

No item Escolaridade, 62,50%, possuem o nível Ensino Médio; para o nível Ensino Superior ou Técnico cursando, 6,25%; para o nível Ensino Superior ou Técnico completo, 18,75%; para o nível Especialização, 3,13%; e, não responderam, 9,38%.

No item Idade, 21,88% possuem de 15 a 29 anos; 50,00%, de 30 anos a 44 anos; 25,00%, de 45 anos a 59 anos e, não responderam 3,13%.

A Etapa II do questionário, contempla as 29 questões fechadas, abordando os 8 indicadores da pesquisa, conforme gráficos e seus dados a seguir:

Relacionamento com a chefia imediata

O indicador Relacionamento com a chefia imediata, contempla as afirmações: “1. Desde a minha entrada na empresa, sempre recebi suporte necessário”, em que 3,13% discordam, 3,13% são indiferentes, 46,88% concordam e 46,88% concordam totalmente (15 funcionários); para a afirmação “8. A minha chefia me inspira confiança e quando preciso posso contar”, 6,25% são indiferentes, 37,50% concordam (12 funcionários) e 56,25% concordam totalmente; para a afirmação “22. Percebo que minha chefia possui conhecimentos e habilidades necessários para exercer sua função de liderança na empresa”, 3,13% são indiferentes, 40,63% concordam e 56,25% concordam totalmente.

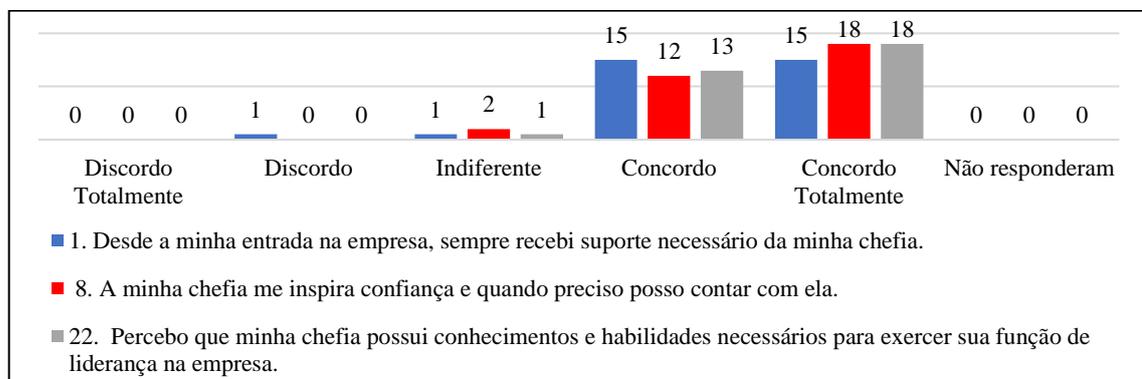


Figura 01: Indicador Relacionamento com a chefia imediata – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Relacionamento com colegas de trabalho

O indicador Relacionamento com colegas de trabalho, contempla as afirmações: “2. Eu e meus colegas de trabalho mantemos o respeito e cordialidade nas nossas relações”, em que 40,63% concordam, 56,25% concordam totalmente e 3,13% não responderam; na afirmação “9. Quando preciso, recebo ajuda voluntária dos colegas”, 3,13% discordam, 9,38% são indiferentes, 43,75% concordam e 43,75% concordam totalmente; e para a afirmação “23. Percebo haver alguns conflitos e “fofocas” na empresa”, 25,00% discordam totalmente, 31,25% discordam, 21,88% são indiferentes, 9,38% concordam, 3,13% concordam totalmente e 9,38% não responderam.

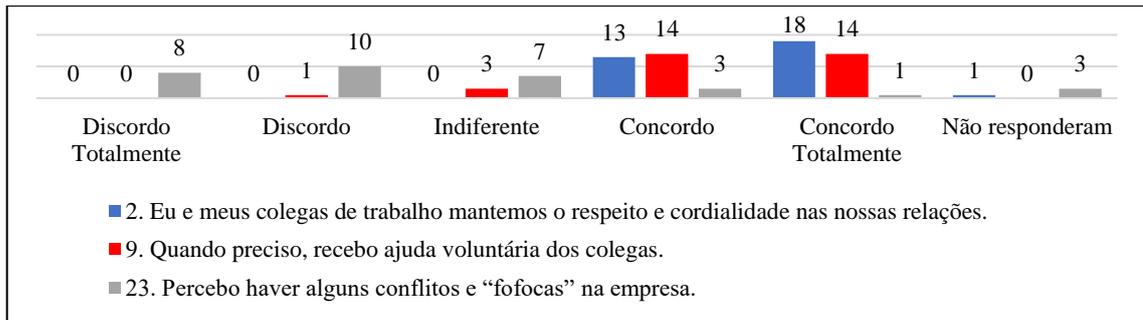


Figura 02: Indicador Relacionamento com colegas de trabalho – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Comunicação

Na figura 03, percebe-se pelo gráfico do Indicador Comunicação, abrangendo as afirmações, que: “3. Quando necessário, seja de modo verbal ou escrito, recebo informações e orientações que possam impactar no meu trabalho”, 3,13% são indiferentes, 56,25% concordam, 37,50% concordam totalmente e 3,13% não responderam; a afirmação “10. A transmissão de informações que recebo da minha chefia, independentemente se escrita ou verbal, sempre é feita de maneira clara”, 15,63% discordam, 3,13% são indiferentes, 37,50% concordam e 43,75% concordam totalmente; a afirmação “14. As ferramentas e canais de comunicação utilizadas na empresa, suprem as necessidades de trocas de informações”, 12,50% discordam, 62,50% concordam e 25,00% concordam totalmente; a afirmação “19. Minhas dúvidas sempre são esclarecidas quando não entendo alguma informação que me foi repassada”, em que 9,38% discordam, 40,63% concordam, 50% concordam totalmente; e a afirmação “26. Conheço e entendo o significado da Missão, Visão e Valores da empresa”, em que 3,13% são indiferentes, 43,75% concordam e 53,13% concordam totalmente.

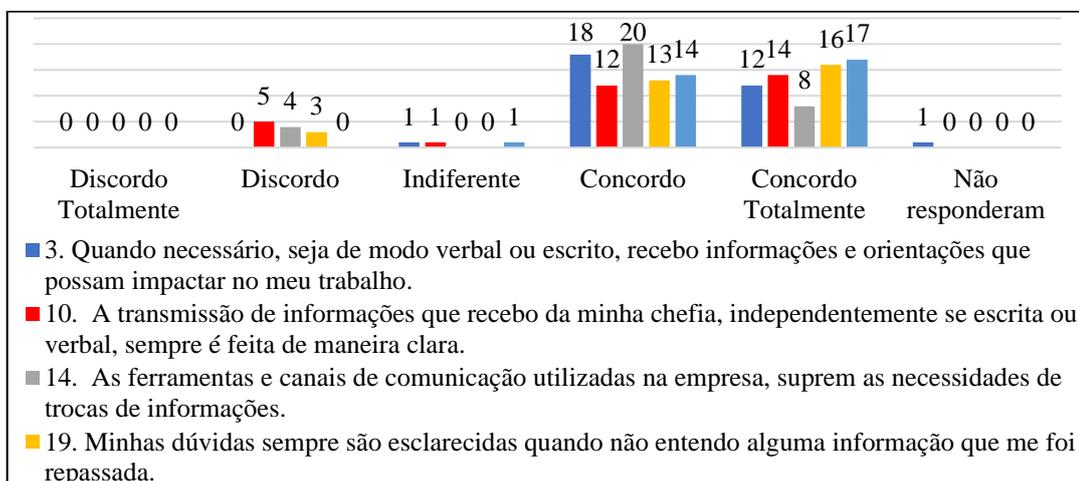


Figura 03: Indicador Comunicação – Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Criatividade e Inovação

Para o Indicador Criatividade e Inovação, conforme figura 04, foram atribuídas as afirmativas: “4. Me sinto à vontade para propor soluções quando percebo que algo pode ser melhorado”, em que 6,25% discordam, 6,25% são indiferentes, 50,00% concordam e 37,50% concordam totalmente; a afirmativa “20. Tenho conhecimento de ações criativas e inovadoras (por meio de produtos, serviços e processos), que foram implantadas na empresa a partir da ideia ou sugestão de um funcionário”, em que 18,75% discordam, 21,88% são indiferentes, 34,88% concordam e 25,00% concordam totalmente; a afirmativa “24. Sou consciente que também posso ser um agente de transformação e mudança no meu ambiente de trabalho”, em que 6,25% discordam, 59,38% concordam e 34,38% concordam totalmente.

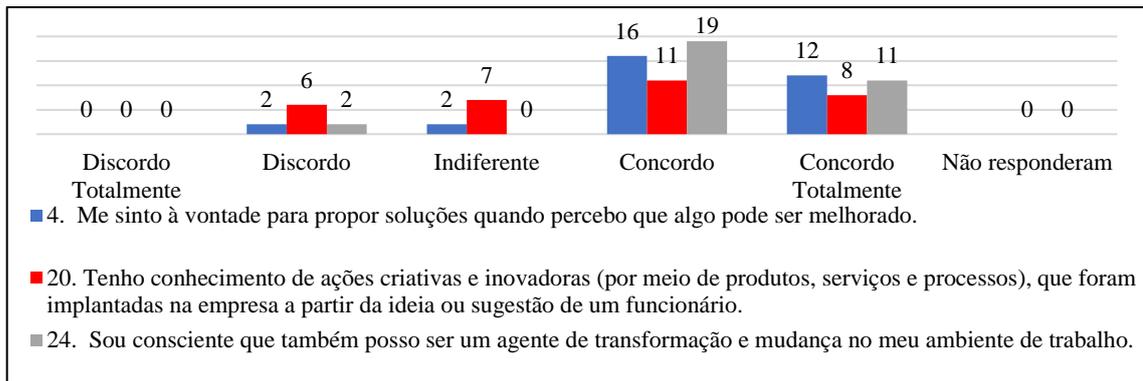


Figura 04: Indicador Criatividade e Inovação – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Treinamento e Desenvolvimento

O Indicador Treinamento e Desenvolvimento, conforme figura 05, contempla as afirmativas: “5. A empresa oferece oportunidade de capacitações internas, por meio de treinamento, cursos, reuniões, etc.”, em que 6,25% discordam, 3,13% são indiferentes, 37,50% concordam e 53,13% concordam totalmente; a afirmativa “11. Tenho conhecimento necessário para realizar minha função”, em que 46,88% concordam, 50,00% concordam totalmente e 3,13%; a afirmativa “15. Me sinto motivado (a) a buscar formação e conhecimento fora da empresa e do meu horário de trabalho”, em que 9,38% discordam, 12,50% são indiferentes, 40,63% concordam e 37,50% concordam totalmente; e, “25. Tenho apoio (por exemplo, flexibilização de horários, etc) da empresa para desenvolver-me e capacitar-me continuamente”, em que 9,38% discordam, 15,63% são indiferentes, 46,88% concordam e 28,13% concordam totalmente.

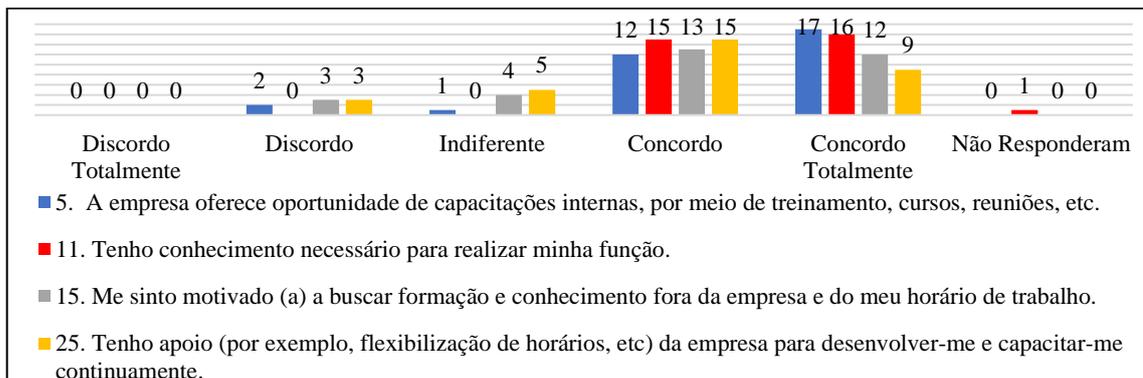


Figura 05: Treinamento e Desenvolvimento – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Qualidade de vida no trabalho

O Indicador Qualidade de vida no trabalho, conforme figura 06, contempla as afirmativas: “6. O salário que recebo é compatível com a função que exerço”, em que 25,00% discordam, 3,13% são indiferentes, 46,88% concordam e 25,00% concordam totalmente; a afirmativa “12. A estrutura física é adequada para que eu exerça minha função”, em que 3,13% discordam, 3,13% são indiferentes, 37,50% concordam e 56,25% concordam totalmente; a afirmativa “16. Minha carga horária diária de trabalho não interfere na minha vida pessoal”, em que 3,13% discordam totalmente, 15,63% discordam, 9,38% são indiferentes, 31,25% concordam, 40,63% concordam totalmente; a afirmativa “27. Com frequência, sinto desânimo para ir ao trabalho”, em que 43,75% discordam totalmente, 40,63% discordam, 9,38% são indiferentes, 3,13% concordam e 3,13% concordam totalmente; e a afirmativa “28. Em meu ambiente de trabalho recebo tratamento humanizado”, em que 6,25% são indiferentes, 59,38% concordam e 34,38% concordam totalmente.

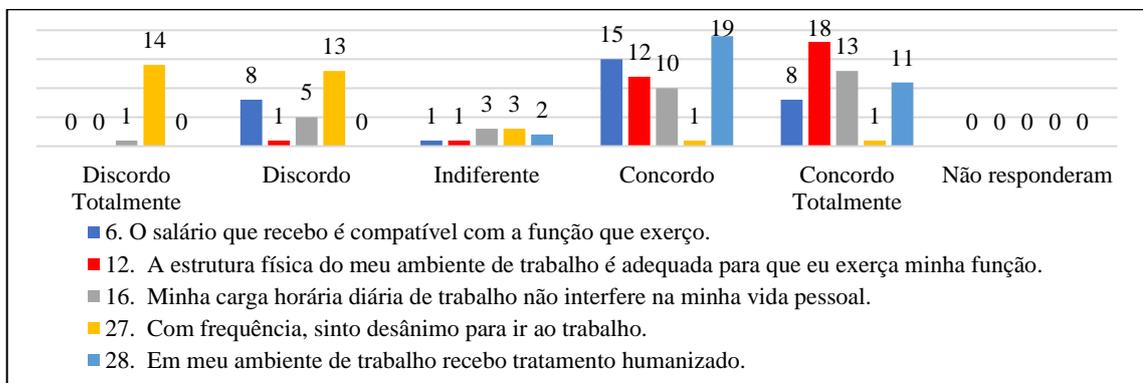


Figura 06: Qualidade de vida no trabalho – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Confiança Organizacional

O Indicador Confiança Organizacional, conforme figura 07, contempla as afirmativas: “7. A empresa reconhece o meu esforço no trabalho”, em que 9,38% discordam, 18,75% são indiferentes, 50,00% concordam, 21,88% concordam totalmente; a afirmativa “13. Considero a empresa íntegra e sempre cumpre suas obrigações para com os funcionários”, em que 28,13% concordam, 71,88% concordam totalmente; a afirmativa “17. Posso contar com a empresa em situações que tenho problemas pessoais e profissionais”, em que 9,38% são indiferentes, 59,38% concordam, 31,50% concordam totalmente; e “21. A empresa possui valores éticos e morais, que acredito serem relevantes para o bem-estar dos funcionários e indicaria um amigo ou familiar para trabalhar aqui”, em que 43,75% concordam e 56,25% concordam totalmente.

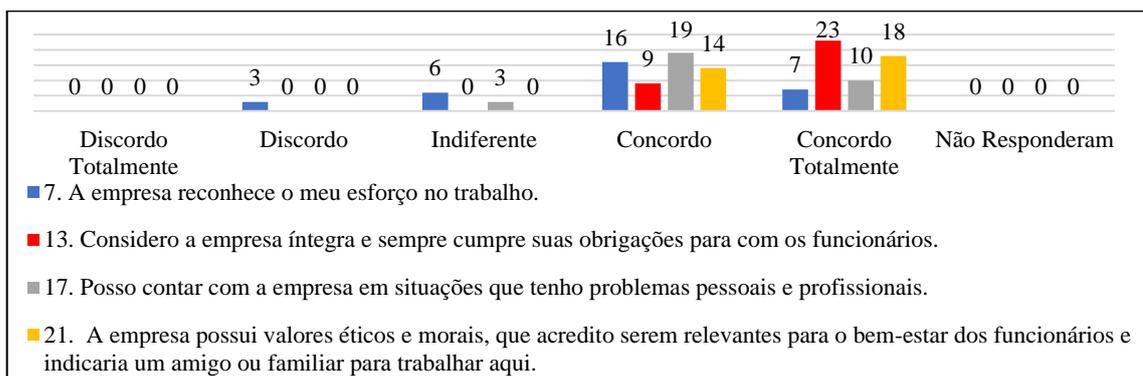


Figura 07: Confiança Organizacional – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Plano de Carreira

O Indicador Plano de carreira, conforme figura 08, contempla as afirmativas: “18. Tenho investido tempo e dedicação aos meus estudos/qualificações”, em que 21,88% discordam, 15,63% são indiferentes, 50,00% concordam e 12,50% concordam totalmente; e a afirmativa “29. As possibilidades de crescimento na empresa são restritas e se eu receber proposta de emprego em outra organização, aceitaria”, em que 15,63% discordam totalmente, 9,38% discordam, 46,88% são indiferentes, 18,75% concordam e 9,38% concordam totalmente.

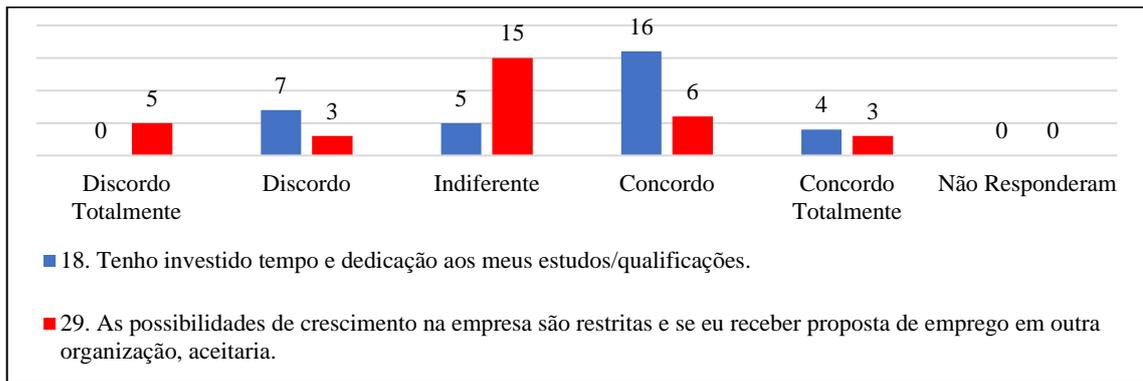


Figura 08: Plano de Carreira – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para análise dos dados, Gaparetto (2008) propõe que mesmo possibilitando aos funcionários responder o questionário em diferentes graus de concordância ou não concordância, geralmente as empresas estão interessadas em saber quem concorda e quem não concorda com as questões propostas, e que as alternativas de resposta podem ser agrupadas em: Concordância, para os respondentes das alternativas “concordo” e “concordo totalmente”, e discordância, para “discordo” e “discordo totalmente”. A partir dessa sugestão, a análise dos dados desta pesquisa serão discorridos no quadro síntese – Figura 09, contemplando as alternativas respondidas dos indicadores, dispostas e agrupadas em “concordância”, “discordância” e “indiferença”, desconsiderando as alternativas que não houveram respostas.

Indicador	Afirmação	Concordância (%)	Discordância (%)	Indiferença (%)
Relacionamento com a chefia imediata	1	93,75	3,13	3,13
	8	93,75	0,00	6,25
	22	96,88	0,00	3,13
Relacionamento com colegas de trabalho	2	96,88	0,00	0,00
	9	87,50	3,13	9,38
	23	12,50	56,25	21,88
Comunicação	3	93,75	0,00	3,13
	10	81,25	15,63	3,13
	14	87,50	12,50	0,00
	19	90,63	9,38	0,00
	26	96,88	0,00	3,13
Criatividade e Inovação	4	87,50	6,25	6,25
	20	59,38	18,75	21,88
	24	93,75	6,25	0,00

Treinamento e Desenvolvimento	5	90,63	6,25	3,13
	11	96,88	0,00	0,00
	15	78,13	9,38	12,50
	25	75,00	9,38	15,63
Qualidade de Vida no Trabalho	6	71,88	25,00	3,13
	12	93,75	3,13	3,13
	16	71,88	18,75	9,38
	27	6,25	84,38	9,38
	28	93,75	0,00	6,25
Confiança Organizacional	7	71,88	9,38	18,75
	13	100,00	0,00	0,00
	17	90,63	0,00	9,38
	21	100,00	0,00	0,00
Plano de Carreira	18	62,50	21,88	15,63
	29	28,13	25,00	46,88

Figura 10: Quadro síntese indicadores Pesquisa de Clima Organizacional Sestini Go – Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No indicador “**Relacionamento com a chefia imediata**” os percentuais demonstram que os funcionários possuem uma percepção positiva de suas chefias imediatas. Identificou-se que há respeito, cooperação e interação entre vendedoras, gerentes e supervisora comercial. Mantendo as relações com essas características observadas, é possível, conforme Weber (2012), perceber a legitimidade das lideranças perante seus liderados para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

Para o indicador “**Relacionamento com colegas de trabalho**”, verifica-se que assim como no relacionamento com a chefia imediata, os funcionários também demonstram manter entre si relações pautadas no respeito e cooperação, que à luz de McShane & Von Glinow (2014), são fundamentais para manutenção e alcance exitoso dos processos organizacionais e do pertencimento social entre os funcionários, seja ele formal ou informal.

“**Comunicação**”, os percentuais transitaram em sua maioria em declarações positivas de concordância à forma de comunicação mantida na empresa, no que diz respeito principalmente ao conhecimento da Missão, Visão e Valores da empresa e assiduidade do repasse das informações que podem impactar no trabalho dos funcionários. Observa-se que em um dos questionários, no campo aberto para espontânea expressão do funcionário, lê-se: “*Na questão 10 e 14 onde discordo são exatamente onde precisamos mudar. A comunicação entre todos devem ser mais claras, objetivas e diretas, e de maneira imediata*”. Percebe-se que para alguns funcionários há necessidade de otimização no processo de comunicação, pois está havendo ruídos, que estão impossibilitando em situações pontuais, a compreensão das informações entre emissor e receptor. Para Mullins (2008) uma comunicação realizada com eficiência e eficácia possibilita atingir os objetivos no compartilhamento de informações.

Diante de evidências apontadas no indicador “Comunicação”, sugere-se que as chefias utilizem de sua legitimidade na liderança para oferecer abertura aos seus liderados em serem ouvidos e compreendidos por meio das práticas de comunicações já existentes e implantação de outras, como por exemplo reuniões de *feedbacks* individuais com periodicidade pertinente às necessidades de chefias e funcionários liderados, pois a comunicação assertiva é uma ferramenta que previne e corrige inúmeras inconformidades nos processos organizacionais.

Para o indicador “**Criatividade e Inovação**” demonstra-se que os funcionários, se sentem à vontade para propor soluções e são conscientes do seu papel como agentes transformadores no ambiente de trabalho. Essa combinação do funcionário consciente do seu papel na criação e inovação, mais um ambiente em que se sintam à vontade para propor soluções,

pode segundo Tidd (2015) se tornar um grande diferencial competitivo e estratégico, através da mudança das perspectivas em produtos, processos, posição e paradigmas.

A afirmação 20 do indicador “Criatividade e Inovação”, em que somando-se Discordância e Indiferença, conforme Figura 13, 40,63% dos funcionários não tem clareza ou conhecimento de ações criativas e inovadoras implantadas por funcionários. A justificativa desse resultados pode estar no fato dos funcionários estarem a apenas um anos. O franqueado da Sestini Goiás, relata que os Valores que fazem parte da filosofia organizacional, foram sugeridos e escolhidos pelos próprios funcionários, demonstrando a participação no processo de criação da cultura da Sestini Goiás. Sugere-se que durante período de treinamento seja mostrado aos novos funcionários, que mesmo diante da padronização requerida pelo modelo de negócio, as sugestões dos funcionários sempre serão bem-vindas e avaliadas pelo grupo gestor a sua viabilidade de andamento ou não.

O indicador “**Treinamento e Desenvolvimento**” apresenta resultados que evidenciam preocupação da Sestini na construção do processo de aprendizagem, que segundo Chiavenato (2016), esse processo ocorre a partir da aquisição de conhecimentos que possam alterar o comportamento das pessoas, em função de uma experiência em momento anterior, por exemplo um treinamento. Percebe-se que há concordância entre os funcionários em haver oportunidades de treinamentos na empresa e recebem apoio da empresa para se desenvolver. Além dos esforços da organização para capacitar seus funcionários, os respondentes indicaram se preocuparem também com a aprendizagem, demonstrando se sentirem aptos para realizar suas funções e sentem-se motivados para buscar conhecimento fora da empresa.

Diante dos resultados do indicador “**Qualidade de vida no trabalho**”, percebe-se ser satisfatório a qualidade de vida no trabalho na Sestini Goiás, que é tão relevante para manutenção do bem-estar e produtividade do funcionário, e do bom clima organizacional da empresa.

No indicador “**Confiança Organizacional**”, os resultados apontam que os funcionários estão satisfeitos com os aspectos abordados nas afirmações do indicador. Em um dos questionários, no campo aberto para espontânea expressão do funcionário, lê-se: “...sou muito feliz e satisfeita em fazer parte da empresa. Nossa chefia, em especial os donos, são pessoas íntegras e com valores morais excelentes, é visível que são acima de tudo seres humanos bons”. Percebe-se que a Sestini Goiás possui, conforme sugerido por Ghillyer (2015), responsabilidade social corporativa, exercendo seu papel de não apenas de gerar lucros, mas também de ser coerente e ética para com seus funcionários na prática.

Por fim, o indicador analisado é o “**Plano de Carreira**”, em que as respostas apresentaram variabilidade de respostas mas pode ser resumida na expressão do funcionário, em que lê-se: “concordo q a empresa é restrita em crescimento profissional, mas no momento não aceitaria uma outra proposta de emprego”. O alto percentual de indiferenças na questão 29, em relação as outras afirmações do questionário, pode sugerir que talvez os funcionários ainda não possuam clareza das diretrizes em relação às progressões de carreira na empresa ou que realmente essa temática não seja relevante aos funcionários. Importante salientar que durante aplicação do questionário nas lojas, a pesquisadora foi acionada várias vezes para ajudar na interpretação da afirmação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional, como importante ferramenta para diagnosticar e fundamentar tomada de decisão assertiva, a partir da percepção que os funcionários têm do ambiente físico e subjetivo do seu trabalho, aplicada às franquias Sestini Goiás, conforme dados tratados qualitativamente, apresentou resultados satisfatórios em todos os indicadores

predeterminados e analisados. Assim, os resultados atingidos por meio do trabalho científico descritivo e exploratório, respondem a problemática da pesquisa, em que: 1º) os funcionários, diante dos dados analisados, demonstram perceber um clima organizacional satisfatório na Sestini; 2º) em cada indicador, os níveis de satisfação apresentaram percentuais que podem ser considerados positivos, pois dentre as afirmações subcategorizadas nos 8 indicadores, as respostas transitaram em sua maioria em percentuais favoráveis às práticas da empresa; 3º) quanto a consonância entre os aspectos da filosofia organizacional: Missão, Visão e Valores, as respostas dos funcionários sugerem que essa filosofia é praticada e não fica apenas no papel, sendo de conhecimento de todos os funcionários.

A prática da filosofia organizacional exerce papel fundamental na estratégia da empresa, pois é o seu norteado na rotina dos processos e na tomada de decisão de pessoas para pessoas que juntas constroem e viabilizam a existência da organização. Nota-se que a Missão da Sestini de “Vender com qualidade o melhor custo-benefício.”, somente é possível por meio da “linha de frente” da empresa, que são seus vendedores e de sua “retaguarda”, funcionários do administrativo, que oferecem suporte para que a atividade de venda aconteça.

A Visão de “Alcançar nível intermediário de excelência na gestão até março de 2020.”, demonstra a preocupação do corpo gestor da empresa em serem excelentes no que fazem e os resultados de satisfação da pesquisa revelam que esse objetivo tem sido alcançado, uma vez que os funcionários apresentam em suas respostas positivas à empresa, acerca de vários aspectos abordados nos indicadores, que discorrem em vários fatores que transcorrem e remetem ao nível operacional, tático e estratégico da empresa, contemplando todas as estruturas da organização.

Os Valores da Sestini estimulam o foco, resiliência, honestidade, entusiasmo e competência em tudo que se propuserem a fazer, em todos os níveis da empresa, praticados diariamente em sua Missão e orientando o alcance dos objetivos da Visão, nas atividades de vendas e administrativo, internalizando e construindo a cultura da empresa, fruto da composição vários intervalos temporais de diferentes climas organizacionais da Sestini.

Por fim, afirma-se que os objetivos foram alcançados e sugere-se a realização de novas pesquisas tendo em vista o dinamismo do mercado, das empresas e das pessoas. Importante reafirmar que mesmo diante de um quadro de Pandemia provocado pelo COVID – 19 os profissionais revelaram que a empresa possui um clima favorável em todos os seus indicadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising – Portal do Franchising. *Franquia Sestini*. Disponível em: <https://franquias.portaldofranchising.com.br/franquia-sestini-acessorios-pessoais/>. Acesso em: 16 de OUT de 2020.

ABF, Associação Brasileira e Franchising. *Números do Franchising/ Desempenho do setor*. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 16 de OUT de 2020.

ANDREASSI, P.L.D.R.M.E. T. *Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação E Internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. 9788522112685. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/Books/9788522112685/>. Acesso em: 16 OUT de 2020.

ARAÚJO, Luís César de. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, Márcia Regina. *Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

BARBIERI, José Carlos; Cajazeira, Jorge Emanuel. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547208325/>. Acesso em: 09 NOV de 2020.

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/>. Acesso em: 08 Nov 2020.

BEZERRA, Charles. *A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação*. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788577807840/capa> . Acesso em: 08 NOV 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; Abbad, Gardênia da Silva; Mourão, Luciana; *et al.* *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788536309880/143> . Acesso em: 09 NOV 2020.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Barueri: Manole, 2014.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

_____. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri: Manole, 2016.

CRUZ, Tadeu. *Planejamento Estratégico: uma introdução*. São Paulo: 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 08 NOV 2020

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-3016-6/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

DRUMMOND, Virgínia Souza. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109722/>. Acesso em: 08 NOV 2020

DUTRA, Joel Souza, Dutra, Tatiana Almendra, Dutra, Gabriela Almendra. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios*. São Paulo: Grupo Gen, 2017. 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; Arruda Filho, Emílio J. M. *Planejamento de pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Patricia Itala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

FIDELIS, Gilson José. *Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais*. São Paulo: Érica, 2014.

FLATLEY, Marie; Kathryn, Rentz; Lentz, Paula. *Comunicação empresarial*. Porto Alegre: AMGH, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554588/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. São Paulo: Atlas, 2019.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci, 2008.

GHILLYER, Andrew W. *Ética nos negócios*. Porto Alegre: AMGH, 2015. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788580554342/70> . Acesso em: 09 de NOV de 2020.

GRIFFIN, Ricky W; Moorhead, Gregory. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522120970. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/> . Acesso em: 08 NOV 2020

HUTZ, Claudio Simon; et al. *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2020. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788582715765/chapter5.xhtml> . Acesso em: 09 de NOV de 2020.

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

_____. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010770/>. Acesso em: 09 NOV de 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478514/>. Acesso em: 09 NOV 2020.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)*. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf> . Acesso em: 26 MAI 2020.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. *Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global*. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788580554045/407> . Acesso em: 08 NOV 2020.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788577803866/1> . Acesso em: 08 NOV 2020.

NACIFE, Jean Marc. *A Pesquisa de Clima Organizacional na Prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise*. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

NEWSTROM, John W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788563308870/157> . Acesso em: 08 NOV 2020.

NOE, Raymond A. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática*. Porto Alegre: AMGH, 2015. Disponível em: https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788580554854/treinamento-e-desenvolvimento-elementos-chave-do-aprendizado#sigil_toc_id_5 . Acesso em: 09 NOV 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 08 NOV 2020.

_____. *Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido*. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015577/>. Acesso em: 09 NOV de 2020.

PINEDA, Eduardo Soto; Cárdenas, José Antônio. *Ética nas empresas*. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788563308887/132> . Acesso em: 09 de NOV de 2020.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Lygia Carvalho. *Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças*. Rio de Janeiro: LTC, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2263-5/>. Acesso em: 08 Nov 2020.

SCHERMERHORN JR, John R.; Hunt, James G.; Osborn, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788577800087/74> . Acesso em: 08 de NOV 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; *et al.* *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788536314945/ii> . Acesso em: 09 de NOV de 2020.

TAJRA, Sanmya Feitosa; Santos, Welinton dos. *Planejando a carreira*. São Paulo: Érica, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517933/>. Acesso em: 09 NOV de 2020.

TIDD, Joe; Bessant, John. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788582603079/capai> . Acesso em: 08 NOV 2020.

THOMPSON JR, Artur A.; A. J., Strickland III; Gamble, John E. *Administração Estratégica*. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788580550054/20> . Acesso em: 08 NOV 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. *O líder em xeque: atitudes e desvios comportamentais na implantação das mudanças*. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788540701823/capa> . Acesso em: 08 de NOV 2020.

ZANELLI, José Carlos. *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <https://viewer.biblioteca.binpar.com/viewer/9788536321585/ii> . Acesso em: 09 de NOV de 2020.