



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA
PARTICULAR BILÍNGUE DE JOÃO PESSOA/PB**

YGOR RIBEIRO CÓRDULA

João Pessoa

2017

YGOR RIBEIRO CÓRDULA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA
PARTICULAR BILÍNGUE DE JOÃO PESSOA/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Suelle Cariele de Souza e Silva

João Pessoa

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C794a Cordula, Ygor Ribeiro.

Análise do clima organizacional em uma escola particular bilíngue de João Pessoa/PB / Ygor Ribeiro Cordula. – João Pessoa, 2017.
64f.: il.

Orientador(a): Profa Msc. Suelle Cariele de Souza e Silva. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Clima organizacional. 2. Motivação. 3. Satisfação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

A professora orientadora Suelle Cariele de Souza e Silva

Solicitamos examinar e emitir parecer ao Trabalho de Conclusão de Curso do aluno
YGOR RIBEIRO CÓRDULA.

João Pessoa, novembro de 2017.

Coordenador(a) do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Alunos: Ygor Ribeiro Córdula

Trabalho: Análise do Clima Organizacional em uma Escola Particular Bilingue.

Área de pesquisa: Recursos Humanos.

Data de aprovação:

Banca Examinadora

Profª. Mestre Suelle Cariele de Souza e Silva
Orientadora

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena
Examinador

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi analisar como se configura o clima organizacional de uma instituição de ensino bilíngue em João Pessoa – PB. A pesquisa foi realizada nos três principais setores da instituição, sendo eles: Administrativo, Pedagógico e Serviços Gerais. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de um questionário contendo 34 afirmações subdivididas em dez categorias baseados no modelo de Rizzatti de 2002 e uma escala de Likert (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente) para captar as respostas. Como conclusão, observou-se que o clima organizacional da instituição, como um todo, encontrasse bastante favorável. Entretanto, alguns critérios de motivação e satisfação devem ser melhor analisados no setor de Serviços Gerais.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Motivação; Satisfação.

ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze how the organizational climate of a bilingual private school in João Pessoa, Paraíba – Brazil, is configured. The research was carried out in three main sectors of the institution, them being: Administrative, Pedagogical and General Services. For this, a quantitative research was carried out, creating 34 statements subdivided into ten topics based on the Rizzatti model of 2002 and a Likert scale (1=totally disagree to 5=totally agree) to capture the answers. As a conclusion, it was observed that the organizational climate of the institution, as a whole, was very favorable. However, some criterias around motivation and satisfaction should be better analyzed in the General Services sector.

Key words: Organizational Climate; Motivation; Satisfaction

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Delimitação do Tema e Problema.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Clima Organizacional.....	13
2.2 Motivação e Satisfação.....	14
2.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....	15
2.4 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional.....	15
2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	16
2.4.2 Modelo de Kolb.....	16
2.4.3 Modelo de Sbragia.....	17
2.4.4 Modelo de Rizzatti.....	18
2.4.5 Outro Modelos.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Tipo de Pesquisa.....	20
3.2 Objetivo de estudo, População e Amostra.....	20
3.3 Instrumento de coleta dos dados.....	21
3.4 Processo de coleta de dados.....	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
4.1 Escolaridade.....	23
4.2 Idade.....	24
4.3 Imagem institucional.....	25
4.4 Políticas institucionais.....	29
4.5 Sistemas de assistência e benefícios.....	33
4.6 Estrutura organizacional.....	36
4.7 Organização e condições de trabalho.....	39
4.8 Relacionamento interpessoal.....	43
4.9 Comportamento das chefias.....	47
4.10 Satisfação pessoal.....	52

4.11 Planejamento institucional.....	55
4.12 Processo decisório.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXO A: Questionário de Clima Organizacional.....	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

Buscar novas formas para se descobrir falhas ou pontos de melhorias em processos faz parte da estratégia da empresa para se manter competitiva no mercado. Ao detectar pontos fracos, precisa-se voltar para o início de cada processo e o caminho que ele toma durante todo o percurso, caminho este que engloba a mão de obra dos colaboradores da empresa. Segundo Cruz (2015), deve-se mapear os processos antes de pensar em mudar ou melhorar, pois processos não documentados são processos informalmente conhecidos.

Vários fatores influenciam a qualidade do serviço prestado. Aspectos como: estrutura e ambiente de trabalho, o relacionamento entre líderes e liderados, remuneração, etc. De acordo com Bispo (2006), os aspectos analisados na pesquisa de clima organizacional são instrumento valiosos para o sucesso voltado a melhoria de qualidade e aumento de produtividade.

Quando o problema é voltado para estrutura e ambiente de trabalho, pode-se gerar desconforto para os colaboradores, como vestimentas e equipamentos inadequados, espaço físico insuficiente para realização de suas tarefas, tempo incoerente com o tempo necessário para conclusão do serviço, etc. Problemas nos relacionamentos podem contribuir para insegurança no trabalho, conflitos internos, baixa de qualidade no trabalho, etc. Insatisfação com a remuneração pode causar desmotivação, que leva a baixa de qualidade, conflitos internos, etc.

O estudo do clima organizacional é de grande importância para as empresas, pois, desta maneira, as empresas podem melhorar a motivação dos colaboradores assim atingindo um nível ótimo de desempenho. “O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho” (CHIAVENATO, 1992, p. 53).

“Entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: é percebido ou experimentado pelos membros da organização; influencia o comportamento dos mesmos” (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 239). De acordo com os autores, o clima organizacional influencia todas as operações diárias de uma empresa, pois o bem-estar, a satisfação e a motivação de um colaborador impactam diretamente toda sua produtividade.

Há vários fatores que podem afetar o clima organizacional, sendo eles: remuneração, relacionamento entre os outros membros, área de trabalho adequada e liderança

apropriada. Para Coda (1993) apud Bispo (2006), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, tendo em vista diferentes aspectos da cultura da organização, como os aspectos citados acima.

O que pode afetar o estado de satisfação de um colaborador. Pode influenciar no clima organizacional e, conseqüentemente, atingir o seu andamento no trabalho. Segundo Candido e Patrício (2016), a pesquisa de clima organizacional ajuda a detectar problema enraizados ao longo dos anos, podendo assim conhecer as percepções racionais e emotivas do público interno, identificando assim os pontos fortes e pontos fracos. Assim, o problema que desencadeou a elaboração do presente TCC foi o seguinte: **Como se configura o clima organizacional de uma escola particular bilíngue em João Pessoa/PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se configura o clima organizacional de uma instituição de ensino bilíngue em João Pessoa/PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos funcionários da instituição analisada;
- Identificar os fatores que afetam o clima organizacional do colégio;
- Comparar a percepção do clima organizacional entre os diversos setores da instituição.

1.3 Justificativa

Ao analisar o desempenho de sua empresa, é importante ir além dos dados financeiros passados, deve-se observar e monitorar o andamento e desempenho de sua organização juntamente ao trabalho dos seus colaboradores. Uma ótima ferramenta para essa avaliação é a pesquisa de clima organizacional, algo que ultrapassa as estatísticas financeiras e penetra as oportunidades de crescimento de uma instituição. A pesquisa foca em pontos como a motivação e satisfação dos colaboradores.

O estudo evidencia a relevância do clima organizacional e o estudo do mesmo em instituições pois aponta oportunidades de melhoria, assim realçando também os pontos fortes da mesma.

O nível de satisfação de um colaborador pode ser alterado por diversos motivos, como o ambiente de trabalho, relação entre subordinados e outros fatores. O mesmo serve para motivação dos colaboradores em relação ao seu desempenho, um simples gesto de reconhecimento das chefias pode fazer toda a diferença e elevar a motivação de seus subordinados.

Esse tópico é de grande importância para uma organização. Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) afirmam que a motivação e satisfação dos colaboradores são fundamentais para realização dos trabalhos. Portanto, prezar o bem-estar e satisfação dos colaboradores é importante para uma empresa, pois pode demonstrar os seguintes benefícios: aumenta a retenção dos funcionários, mantendo-os na empresa por mais tempo; melhor desempenho nas tarefas diárias; melhora a colaboração com os colegas de trabalho, assim melhorando o trabalho em equipe; mantém os colaboradores motivados para alcançarem novas metas; gera uma melhor relação entre o empregado e o empregador, pois o empregado sente que está sendo cuidado pelo seu empregador.

Decidiu-se aplicar a pesquisa neste colégio bilíngue de João Pessoa por dois motivos. O primeiro sendo fácil acessibilidade devido a empregabilidade do pesquisador deste trabalho. A segunda demonstra o critério de uma instituição com um objetivo inovador e emergente, critério esse de uma educação bilíngue.

Os motivos pelos quais foram escolhidos esse tema são: i) identificar e demonstrar quais fatores associados ao clima organizacional na percepção dos funcionários do colégio que influenciam no mesmo; ii) verificar a importância que o clima organizacional tem no dia a dia de uma organização, apontando como relacionamentos, remuneração, comunicação, ambiente e condições de trabalho afetam o desenvolvimento do trabalho de uma pessoa;

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Clima Organizacional*

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional é a qualidade do ambiente interno em que convivem os membros de uma organização, onde relaciona seu grau de satisfação e motivação. Isso é levado em consideração pelos valores e crenças nas relações entre as pessoas e determinam o que acham da empresa, influenciando o comportamento dos mesmos.

Segundo Oliveira (1994 apud FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p.239):

Clima jamais é algo claramente definido. Ao contrário, é difuso, incorpóreo, como uma espécie de fantasma que se manifesta no dia a dia das organizações, numa confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. O clima também já foi comparado a um perfume cujo cheiro se pode sentir mesmo sem conhecer os seus ingredientes, embora não seja impossível identificar alguns deles.

Bergamini e Coda (1997) afirmam que fatores extrínsecos derivados da satisfação que são ligados ao salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições são formadores do clima organizacional. Levando isso em consideração, o Clima Organizacional se resume a um indicador do nível de satisfação dos colaboradores no trabalho. Portanto, o clima organizacional evidencia, em parte, até onde as necessidades dos integrantes de uma certa organização estão sendo atendidos, sendo então indicador para eficiência da empresa.

Para Chiavenato (1992, p. 53):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos interno da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. [...] Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Seguindo o raciocínio de Costley e Todd (1987), o clima organizacional pode ser o fator interno fundamental em uma organização que determina o funcionamento das tarefas. O clima pode aflorar de acordo com as expectativas e atitudes atribuídas e colocadas nos

funcionários. Outros fatores influenciadores no clima são: nível de treinamento para os funcionários e sua própria avaliação do status de seu desenvolvimento.

2.2 Motivação e Satisfação

“Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 98). A motivação dos colaboradores é fortemente atribuída ao clima organizacional. O alto nível ou falta da motivação pode determinar o fluxo do clima.

De acordo com Chiavenato (2009), o conceito de motivação individualista conduz o de clima organizacional a nível da organização. Esse nível de clima organizacional está ligado diretamente com o grau de motivação, sendo assim, na medida que a motivação entre os membros aumenta ou diminui, o clima motivacional reage junto a ela, traduzindo em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração e outros.

Assim como a motivação, a satisfação é algo altamente ligado como o desenvolvimento do trabalho realizado nas organizações. “O grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para realização dos trabalhos” (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 241).

Por serem fatores bastante voláteis com mudanças constantes, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) afirmam que se deve manter uma avaliação periódica do clima organizacional, pois as relações pessoas variam com frequência, por vezes mudando a motivação e satisfação dos colaboradores atuantes na empresa, pois como dito anteriormente, esses indicadores são chave para o andamento de uma empresa.

Segundo Bergamini e Coda (1997), a satisfação é algo de extrema importância e diz:

A ideia de que a satisfação no trabalho influencia as decisões das pessoas sobre trabalhar e de permanecer no atual emprego ainda parece ser válida. A satisfação no trabalho tem, no mínimo, crescido de importância tanto nas práticas gerenciais como organizacionais. Cada vez mais as organizações conduzem levantamentos de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação de seus empregados, para entender como a organização opera e para avaliar os efeitos de práticas gerenciais específicas e de arranjos organizacionais. [...] Em outros casos, a administração pode simplesmente usar os dados do levantamento sobre a satisfação no trabalho como um indicador de como as coisas estão indo dentro da organização. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 134).

2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Para um gestor poder entender e analisar melhor o clima da sua empresa, precisa ser elaborada e realizada uma pesquisa interna com os seus colaboradores. A pesquisa de clima organizacional pode ser pelo método quantitativo ou qualitativo, isso vai a critério do aplicador. Assim como afirma Dutra (2016, p. 317), “A pesquisa de clima pode revelar os aspectos positivos oriundos do amadurecimento do processo de avaliação ou problemas típicos de um processo que não está adequado às necessidades das pessoas e da organização.”

Segundo Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta utilizada por organizações e seus gestores para melhor compreender as necessidades da empresa e seus funcionários, analisando tendências de satisfação e insatisfação. Esta pesquisa pode ser considerada, também, como um levantamento de opiniões, evidenciando o verdadeiro posicionamento da empresa com seus trabalhadores, tornando claro as percepções dos empregados sobre o ambiente interno e apontando pontos positivos e negativos.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) apontam que a preocupação com o clima e o estudo do mesmo esta presente nas organizações atuais, dizendo:

A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas. [...] A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 241).

Chiavenato (1992) explica que várias empresas tendem a medir periodicamente o clima organizacional e que existem tipos de pesquisas voltadas para avaliar como está o clima por meio de números, selecionando os principais elementos para compô-la. Avaliando com uma pontuação de 1 a 8, os elementos são: processos de liderança; forças motivacionais; comunicações; processo de interação/influência; tomada de decisões; formulação de objetivos; controles.

2.4 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

O tema de clima organizacional já foi estudado por diversos autores, cada um deixando sua marca e estilo nos seus respectivos modelos de pesquisa de clima

organizacional. Apesar de todos terem um caminho parecido, cada modelo tem seu ponto de destaque e foco bem determinado.

2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer

Um dos primeiros modelos de pesquisa de Clima Organizacional foi o modelo de Litwin e Stringer (1968 *apud* BISPO, 2006), que é composto por nove vertentes:

- Estrutura: o que os colaboradores acham em relação as restrições da área de trabalho, se tem muitas regras, regulamentos, procedimentos ou outras obstruções que possam interferir no seu trabalho;
- Responsabilidade: autonomia para realização de suas funções ou tarefas;
- Desafio: sentimento de ímpeto ao tomar decisões ou realizar seu trabalho;
- Recompensa: se acha que é bem remunerado em relação ao seu desempenho bem realizado, recebimento de incentivos, recebimento de punições, concordância entre justiça da política de promoção e remuneração;
- Cooperação: sentimento de ajuda ou auxílio dos colegas de trabalho, de todos os lados da hierarquia;
- Conflito: se sente restrições ou confrontos entre gestores e colaboradores e como são solucionados problemas;
- Identidade: sentir-se desejado pela empresa, de fazer parte da organização, sentir-se importante e valioso com sua contribuição, querer o bem da organização ao nível dos pessoais;
- Padrões: nível em que a empresa enfatiza regras e processos.

2.4.2 Modelo de Kolb

Modelo de pesquisa de clima organizacional criado por David Kolb, ficou conhecido como modelo de Kolb (1986 *apud* BISPO, 2006). Este modelo possui sete fatores, três desses indicadores são iguais ao de Litwin e Stringer (1968): responsabilidade, recompensa e padrões. Os outros quatro são:

- Conformismo: se há muitas restrições externas impostas, o nível que os colaboradores sentem que há essas regras, procedimentos, políticas e práticas que

interferem no modo que os trabalhadores gostariam de realizar suas funções e serviços;

- Clareza organizacional: se acham que a empresa anda bem organizada se compartilham com nitidez seus objetivos;
- Calor e apoio: se a amizade é bem valorizada na organização, se possui um espírito de ajuda mútua, se os colaboradores possuem confiança uns nos outros e se existe um clima de boas relações na área de trabalho;
- Liderança: troca e aceitação de opiniões de um modo saudável entre os líderes e pessoas igualmente qualificadas, no caso de uma necessidade pessoas se sentem confortável tomando a liderança e após tomadas com sucesso, são remuneradas, ou se a organização é dominada por uma ou duas pessoas e só quem pode tomar as decisões são elas.

2.4.3 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983 *apud* BISPO, 2006) foi criado pelo professor Roberto Sbragia e é composto por vinte fatores, além de sete já citados recentemente: conformidade, estrutura, recompensa, cooperação, padrões, conflitos e identidade. Esse modelo tem o foco em pesquisas de natureza governamental. Os demais indicadores são:

- Estado de tensão: nível das ações tomadas por lógica e racionalidade no lugar das emoções;
- Ênfase na participação: nível em que os colaboradores são consultados e envolvidos nas decisões e nível de aceitação das ideias;
- Proximidade da supervisão: nível tolerado pelos gestores de implementação de novos métodos, o quão tolerável a gestão é em relação a tomada de iniciativa dos trabalhadores e o quão cerrado é a supervisão;
- Consideração humana: nível em que os empregados são tratados ou dados atenção como seres humanos;
- Autonomia presente: mostra quanto os colaboradores sentem que não precisam de suas decisões serem checadas;
- Prestígio obtido: nível da imagem percebida pelas pessoas que trabalham na empresa no ambiente externo;

- Tolerância existente: nível em que erros são levados para um lado construtivo antes de punitivo;
- Clareza percebida: nível de conhecimento das pessoas em relação ao seu trabalho e se são atualizadas com o progresso;
- Justiça predominante: nível ético que é utilizado na tomada de decisão;
- Condições de progresso: se a empresa proporciona oportunidades de crescimento de cargos ou planos de carreira;
- Apoio logístico proporcionado: se a organização disponibiliza as ferramentas necessárias para um trabalho bem feito;
- Reconhecimento proporcionado: se a empresa demonstra reconhecimento por atuação acima do padrão;
- Forma de controle: nível em que a empresa usa dados como custos, produtividade, eficiência e outros antes de ir direto para o policiamento ou castigo nas tomadas de decisões.

2.4.4 Modelo de Rizzatti

O modelo de Rizzatti (2002) foi o escolhido como base para pesquisa realizada neste trabalho. Gerson Rizzatti originalmente criou um modelo de pesquisa de clima organizacional em 1995 para sua dissertação de mestrado para analisar o clima da Universidade Federal de Santa Catarina. Em 2002, ele melhorou e ampliou seu modelo durante sua tese de doutorado, estudo realizado em torno das universidades federais da região sul do Brasil. O mesmo definiu seu modelo com 12 categorias, sendo elas:

- Imagem institucional;
- Política de Recursos Humanos;
- Sistema de assistência e benefícios;
- Estrutura organizacional;
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal;
- Planejamento institucional;
- Processo decisório;

- Autonomia universitária;
- Avaliação institucional.

2.4.5 Outros Modelos

De acordo com Bispo (2006), além dos três modelos apresentados acima, possuem também outros modelos menos utilizados, como:

- Modelo de Coda em 1997: criado pelo professor Roberto Coda;
- Modelo de Kozlowski em 1989: criado por Steve Kozlowki e Mary Doherty;
- Modelo de Levering 1984 e 1997: criado por Robert Levering.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Para esse trabalho, foi realizado uma pesquisa quantitativa, derivada do modelo de Rizzatti, com 34 afirmações e captando as respostas pela escala de Likert (1 a 5). Segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa se diferencia da qualitativa pois os resultados podem ser quantificados. Evidencia uma característica mais objetiva onde a realidade dos resultados se aproxima com dados brutos e visíveis, com auxílio do uso da matemática para descrever os resultados. O modelo da pesquisa aplicada segue abaixo.

3.2 Objeto de Estudo, População e Amostra

O estudo foi realizado em um colégio particular bilíngue em João Pessoa. A escolha do local estudado se deu pela facilidade na comunicação e aplicabilidade da pesquisa com os colaboradores e acesso às informações necessárias para melhor compreender o clima organizacional do mesmo.

O colégio pertence a uma franquia internacional, tendo diversas instituições espalhadas pelo Brasil. Iniciou seu primeiro ano letivo em 2012 com cerca de 40 alunos do ensino infantil. Ao longo do tempo, ganhando maior credibilidade e firmando seu espaço na capital paraibana, incluiu em seu portfólio o ensino fundamental. Atualmente, o colégio possui mais de 450 alunos matriculados e aproximadamente 94 funcionários fixos, com projetos de ampliação.

A pesquisa foi realizada com os funcionários de 3 setores do colégio, sendo eles: administrativo, serviços gerais e pedagógico. Inicialmente a pesquisa iria ser aplicada no setor Recreação, além dos 3 citados acima, mas devido à pequena quantidade de funcionários e por fazer parte do setor Pedagógico, uniu-se os dois em um ficando apenas o Pedagógico. Utilizou-se o critério de empregabilidade no mesmo de no mínimo 4 meses, pois funcionários com menor tempo de empregabilidade, provavelmente não terão vivência suficiente na instituição para responder coerentemente à pesquisa. Assim, do total de 94 funcionários, 66 colaboradores participaram da pesquisa, compondo 71,21% do total de empregados.

Desses 66 funcionários, 6 compõem o setor administrativo (9,09%), 6 do setor serviços gerais (9,09%) e 54 o pedagógico (81,81%). O setor pedagógico possui um maior

número de colaboradores por se inserir em um ambiente educativo, sendo representado por psicopedagogas, coordenadores, professores e assistente de professores.

3.3 Instrumento de Coleta dos Dados

O instrumento utilizado para mensurar o clima organizacional foi baseado no modelo de Rizzatti (2002) que se compõe de 12 fatores, sendo eles: imagem institucional; política de Recursos Humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoa; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária; avaliação institucional.

Para esse estudo, foram utilizadas apenas os 10 primeiros fatores para se enquadrar melhor a pesquisa realizada. Optou-se por não incorporar os dois últimos fatores (autonomia universitária e avaliação institucional), uma vez que os mesmos se encaixam apenas em um âmbito universitário.

A escolha desse modelo se deveu à atualidade do mesmo, comparado a outros modelos disponíveis mais antigos, tais como o modelo de Litwin e Stringer criado em 1968, Kolb em 1986, Sbragia em 1983 e Coda em 1997, entre outros.

O questionário contemplou 34 afirmações, subdivididas em 10 categorias derivadas do modelo de Rizzatti, utilizando a escala de Likert de 1 a 5. A escala de Likert utiliza um sistema de respostas composta por números, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo em parte, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo em parte e 5 concordo totalmente.

Além das 34 afirmações, coletaram-se informações a respeito dos dados demográficos, bem como o setor onde trabalha e tempo de trabalho na instituição. Essas perguntas aprofundam mais a análise dos funcionários participantes da entrevista, tendo em vista que a pergunta de tempo de trabalho na instituição serve para validar a participação do colaborador, devida o estabelecimento da regra de empregabilidade de no mínimo 4 meses.

O anonimato dos participantes foi essencial para a aplicação do questionário, pois, assim, eles puderam se sentir à vontade para responder com maior sinceridade, sem medo das repercussões de suas respostas.

3.4 Processo de Coleta e Análise de Dados

Posterior a aplicação individual de cada questionário, estes foram divididos por setor e reunidos no Excel. Em um primeiro momento, criou-se uma planilha com 2 tópicos, sendo eles idade e escolaridade. No total, foram realizados 2 gráficos por setor e 2 gráficos gerais, reunindo os dados de idade e escolaridade de todos os setores para evidenciar a totalidade dos participantes. Essa primeira parte conclui-se com um total de 8 gráficos.

Ao finalizar essa primeira etapa, o processo de análise foi dividido por questão. Cada questão possui 4 gráficos, sendo um para cada setor e um geral, aglomerando o total de respostas da questão. Ao tabular e incluir no Excel, juntando os 10 tópicos, além dos 8 primeiros gráficos, foram elaborados 136 gráficos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

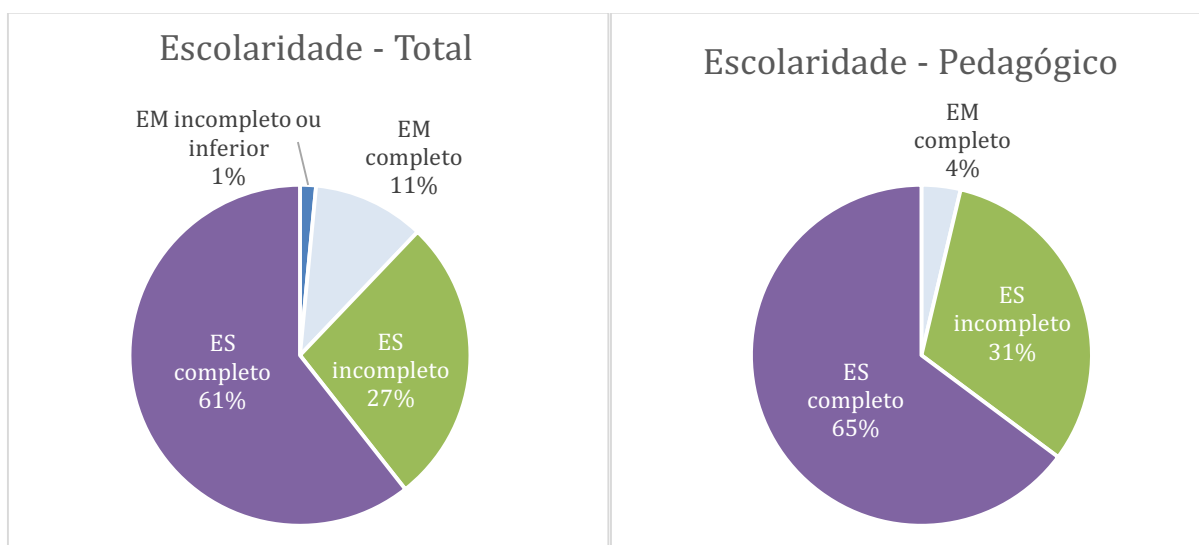
Para melhor compreender e analisar os resultados, estes foram computados separadamente por setor, tendo assim uma ampla comparação entre eles. Cada quesito foi analisado com um total de 4 gráficos.

Antes de analisar os tópicos e suas respectivas afirmações, observaram-se os dados gerais dos participantes da pesquisa, para obter-se uma maior compreensão deles. Nessa primeira análise, computaram-se a idade e a escolaridade dos funcionários que responderam o questionário.

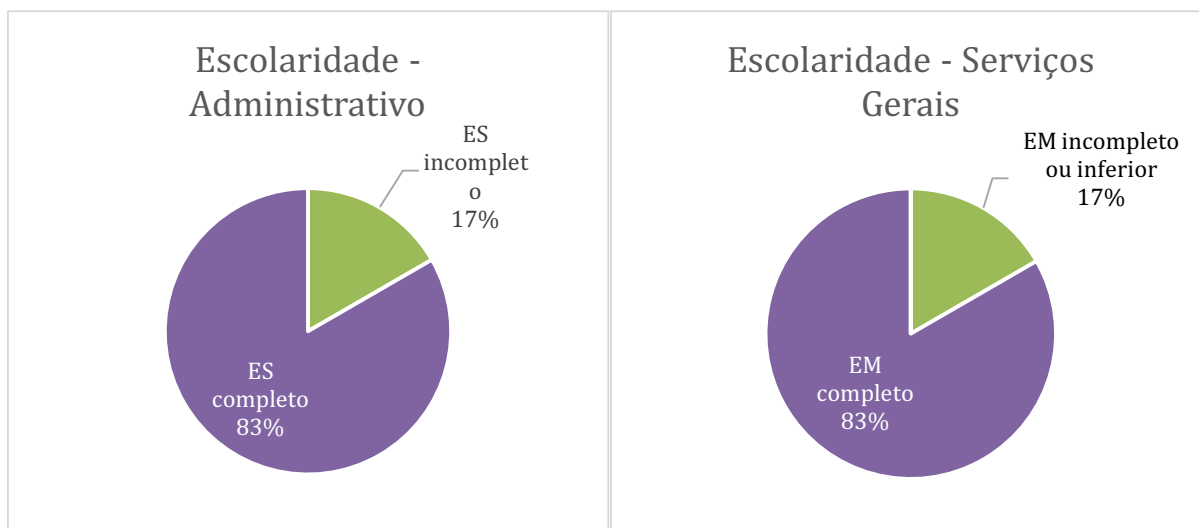
4.1 Escolaridade

Na Figura 1, apresentaram-se 4 gráficos caracterizando a escolaridade dos entrevistados na pesquisa. De modo geral, todos os participantes completaram pelo menos o ensino médio, apresentando apenas 1% com o ensino médio incompleto ou inferior. Entre todos os setores, o maior índice de escolaridade reside em ensino superior completo, com 61%, seguido de ensino superior incompleto com 27% e 11% de ensino médio completo. Pode-se ver que tanto no setor administrativo quanto no pedagógico, tem-se maior número de graduados de ensino superior, com 83% e 65%, respectivamente. Já o setor de serviços gerais aponta outra realidade, em que não há participantes com ensino superior, apenas ensino médio completo e ensino médio incompleto ou inferior, com 83% e 17%, respectivamente.

Figura 1: Escolaridade



Continuação



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

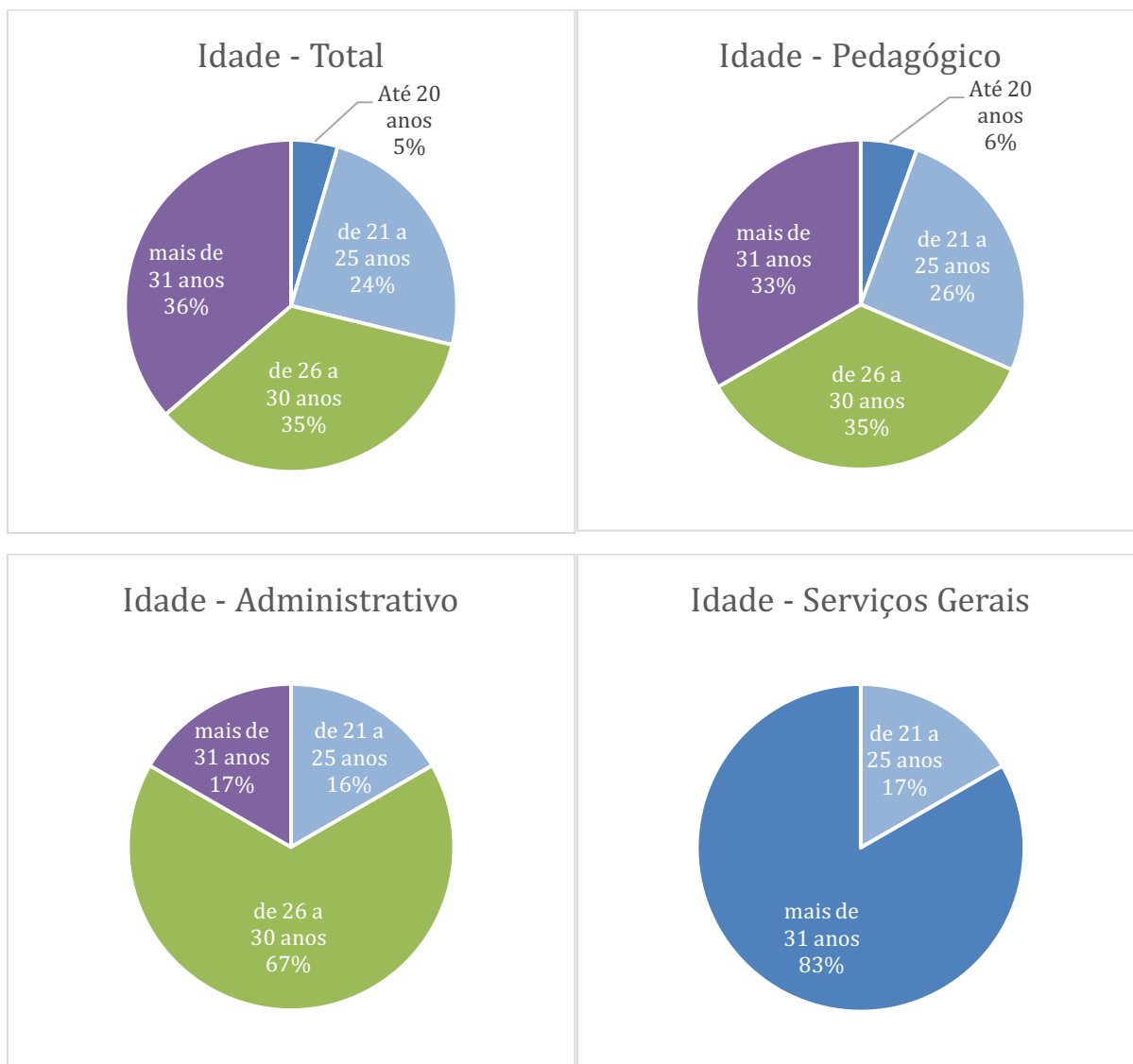
4.2 Idade

Percebe-se que, na Figura 2, a idade predominante dos participantes é de mais de 31 anos com 36%, apesar de 26 a 30 anos ficar bem próximo com 35%, ou seja, 71% dos entrevistados possuem mais de 26 anos. Os gráficos, na Figura 2, mostram que no setor de serviços gerais, a grande maioria (83%) possui 31 anos ou mais, diferente do setor administrativo e pedagógico, que apresentam uma maior diversidade. No setor de serviços gerais, percebe-se que 83% dos entrevistados possuem ensino médio completo (Figura 1) e que 83% dos entrevistados possuem idade superior a 31 anos ou mais.

Pode-se inferir que a empresa analisada mantém no seu quadro de pessoal funcionários acima de 30 anos apenas com o ensino médio completo para exercer funções de serviços gerais, logo dificilmente seriam contratadas para o setor administrativo, uma vez que demanda de um conhecimento especializado em administração de empresas.

No setor administrativo e pedagógico predominam pessoas entre 26 e 30 anos com 67% e 35% respectivamente.

Figura 2: Idade



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

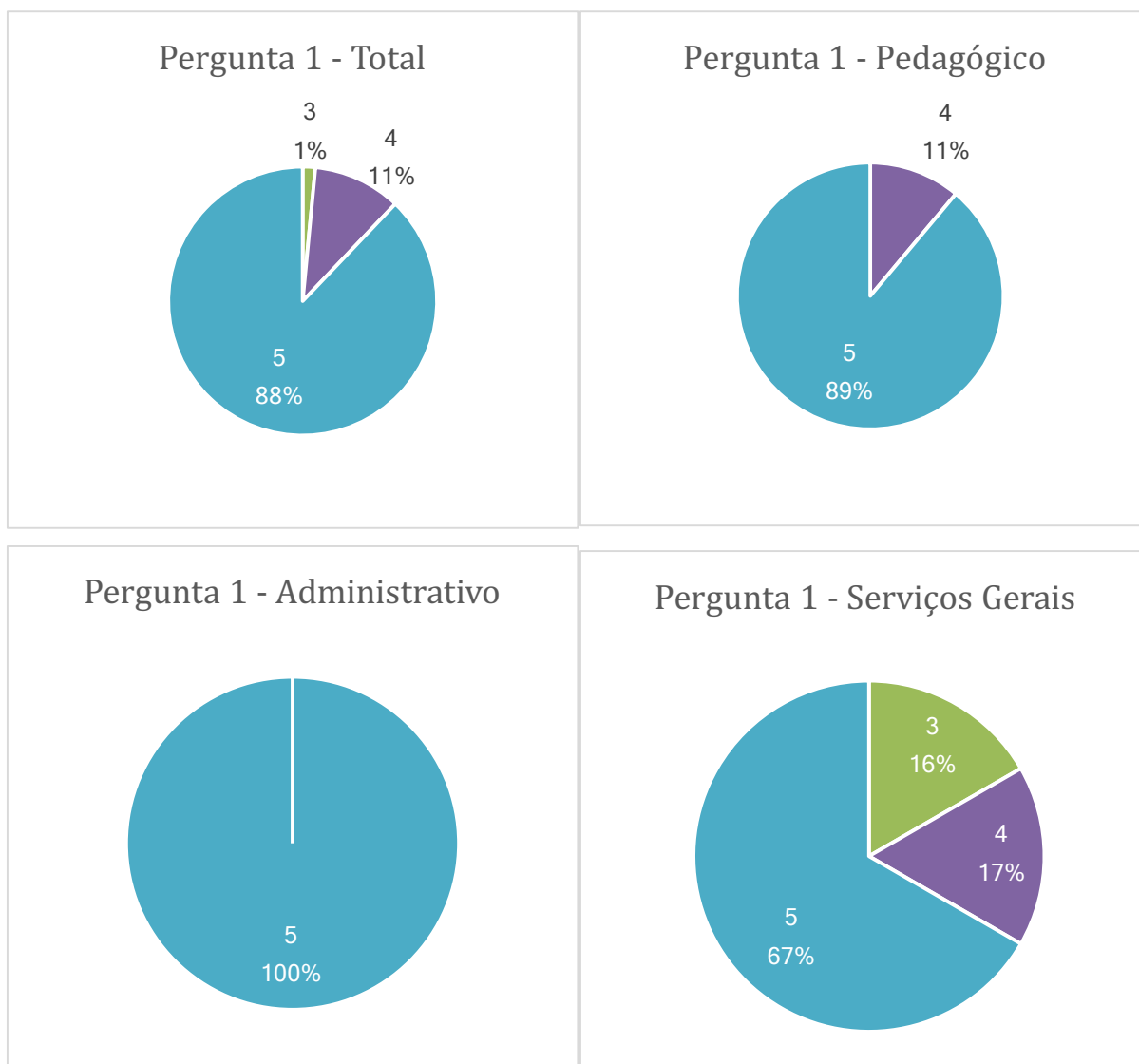
4.3 Imagem institucional

Essa categoria possui 4 afirmações relacionadas à satisfação e à percepção dos entrevistados em relação à instituição. Além de captar o seu ponto de vista da imagem do colégio, as afirmações proporcionam uma visão da percepção do *status* e posição que a instituição coloca cada funcionário em um âmbito social e profissional.

Na Figura 3, ao analisar o aglomerado de todos os setores, verifica-se que 88% dos entrevistados respondeu 5, que concorda totalmente. O setor administrativo e pedagógico teve respostas bastante positivas, sendo a grande maioria 5 (89% dos entrevistados) e apenas 11% responderam 4 (concordam parcialmente) no pedagógico. Logo, conclui-se que todos os

funcionários dos setores administrativo e pedagógico concordam com a afirmação de que sinto-me satisfeito por fazer parte deste setor. Já nos serviços gerais, 16% dos entrevistados não concordam e nem discordam da afirmação, logo não estão completamente satisfeitos com seu setor.

Figura 3: Sinto-me satisfeito por fazer parte deste setor.



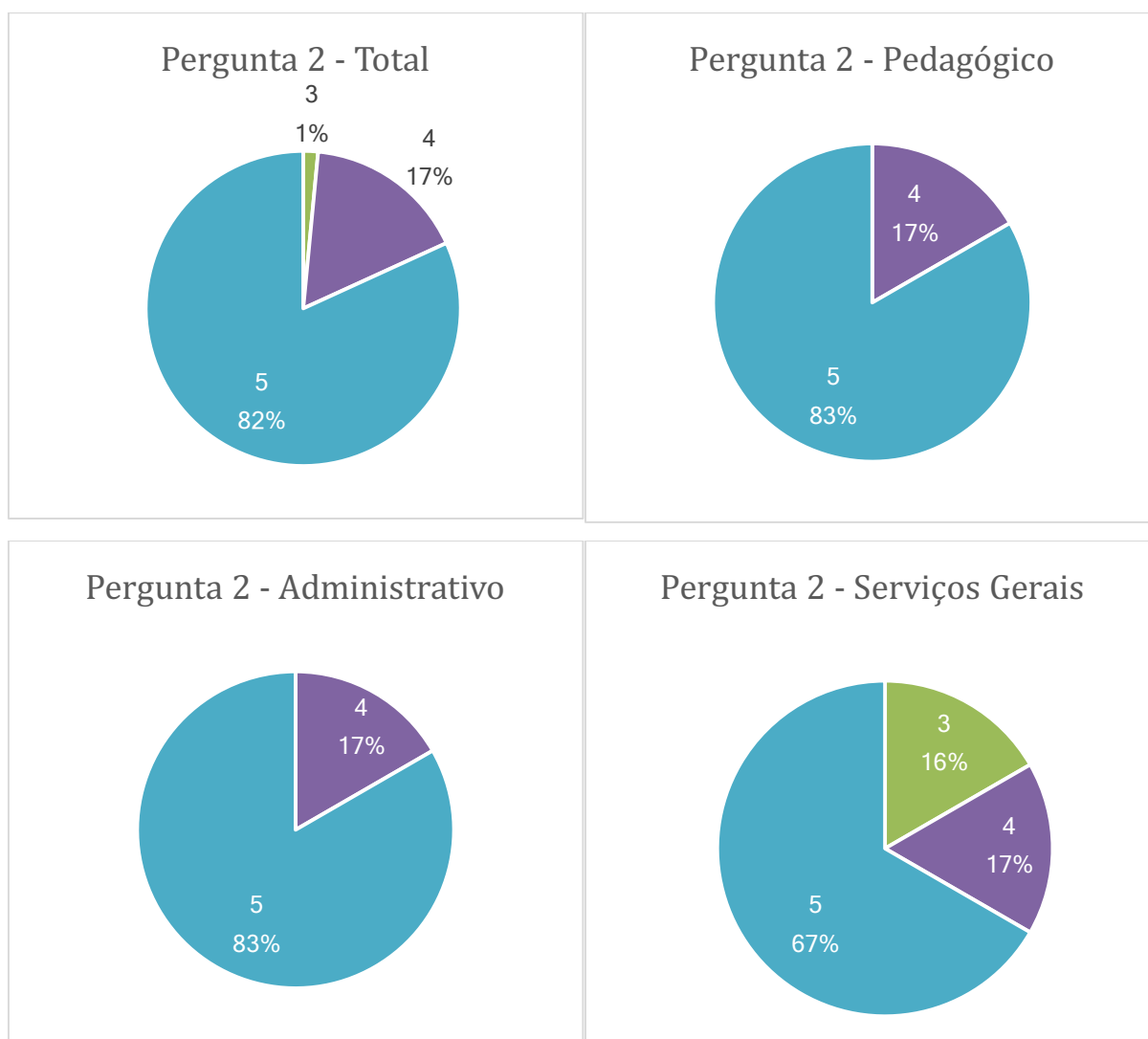
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A segunda pergunta é: percebo a satisfação dos pais e alunos quanto a qualidade de ensino. Assim como na primeira afirmação, os resultados são bastante positivos na segunda afirmação. Na Figura 4, percebe-se que apenas 1% respondeu 3 (nem concorda nem discorda), sendo 17% responderam 4 (concorda parcialmente) e 82% correspondem a 5 (concorda totalmente). Os setores administrativo e pedagógico apresentam alto percentual

para resposta 5 (concordo totalmente), sendo de 83% para ambas e 17% dos entrevistados de cada setor concordam parcialmente com a afirmação de que percebem a satisfação dos pais e alunos quanto a qualidade de ensino. No setor de serviços gerais o grau de concordância é de 67% que concordam plenamente, 17% concordam parcialmente e que 16% dos entrevistados nem concordam nem discordam da segunda afirmação.

Conclui-se que todos os funcionários dos setores pedagógico e administrativo concordam com a afirmação de que percebem a satisfação dos pais e alunos quanto a qualidade de ensino. Já os funcionários do setor de serviços gerais, há quem não concorde e nem discorde (16% dos entrevistados) a respeito da afirmação. As respostas foram exploradas na Figura 4.

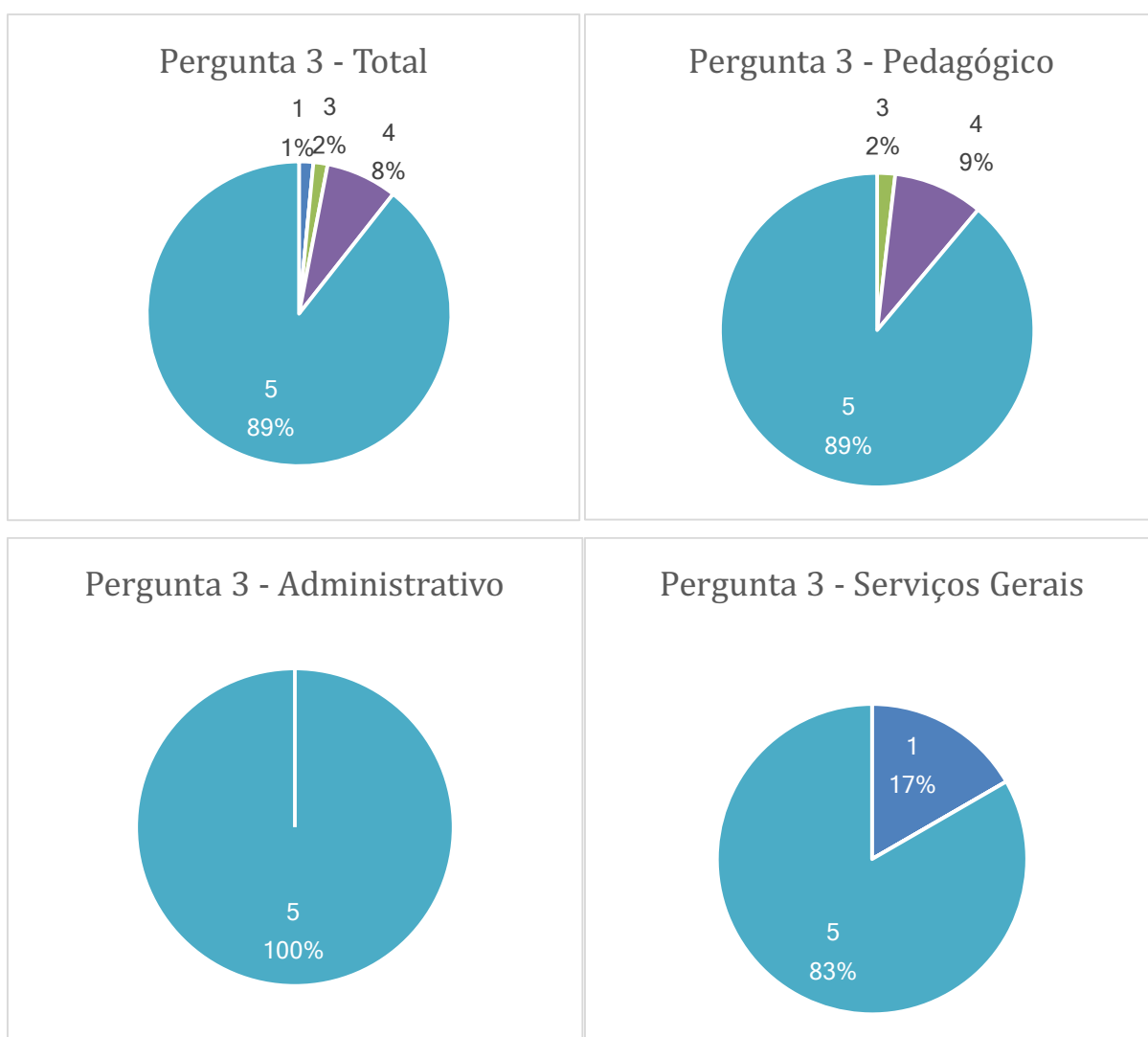
Figura 4: Percebo a satisfação dos pais e alunos quanto a qualidade de ensino.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A terceira afirmação: me identifico com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento. As respostas foram ilustradas na Figura 5. A resposta 5 (concordo completamente) prevaleceu com maior porcentagem com 89%. Apesar de ter um grande número positivo, 1% respondeu 1 (discordo totalmente). Esse 1% veio do setor de serviços gerais, compondo 17% das respostas do setor, deixando 83% com a resposta 5. Isso mostra que 17% do setor, que representa uma pessoa, não se identifica de forma alguma com a empresa e não deseja continuar com seu desenvolvimento futuro. Além disso, o setor administrativo completa concorda com a afirmação.

Figura 5: Me identifico com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento.

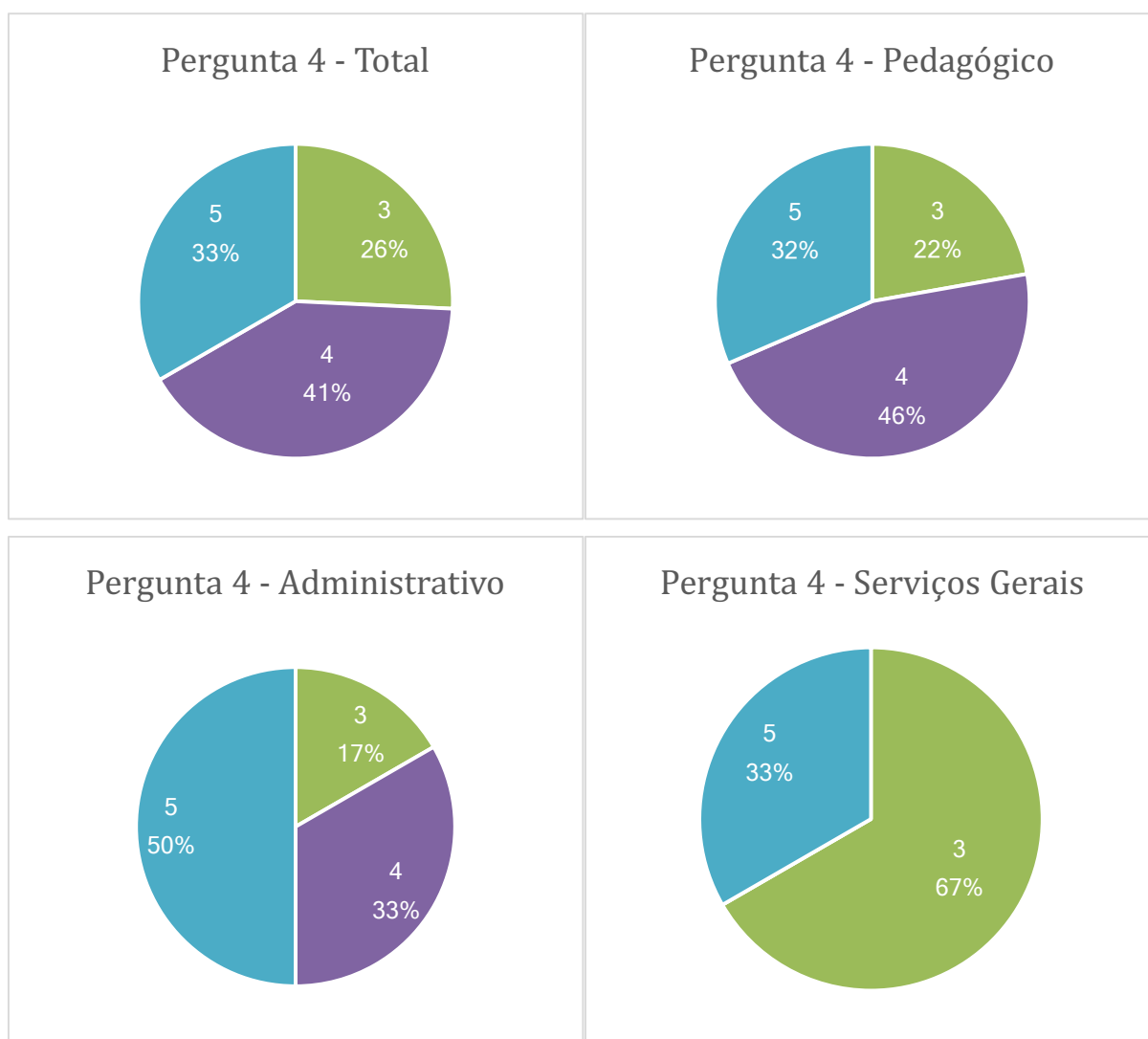


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A quarta e última afirmação deste tópico evidencia o reconhecimento social por participar da empresa, dizendo: sou reconhecido na sociedade por trabalhar neste colégio. Os

resultados foram tabulados na Figura 6. Pode-se analisar que 74% dos colaboradores concordam que são reconhecidos na sociedade por trabalharem nesta instituição. Por 23% nem concordar nem discordar da afirmação, observa-se um olhar neutro em relação ao reconhecimento social por trabalhar no colégio.

Figura 6: Sou reconhecido na sociedade por trabalhar neste colégio.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

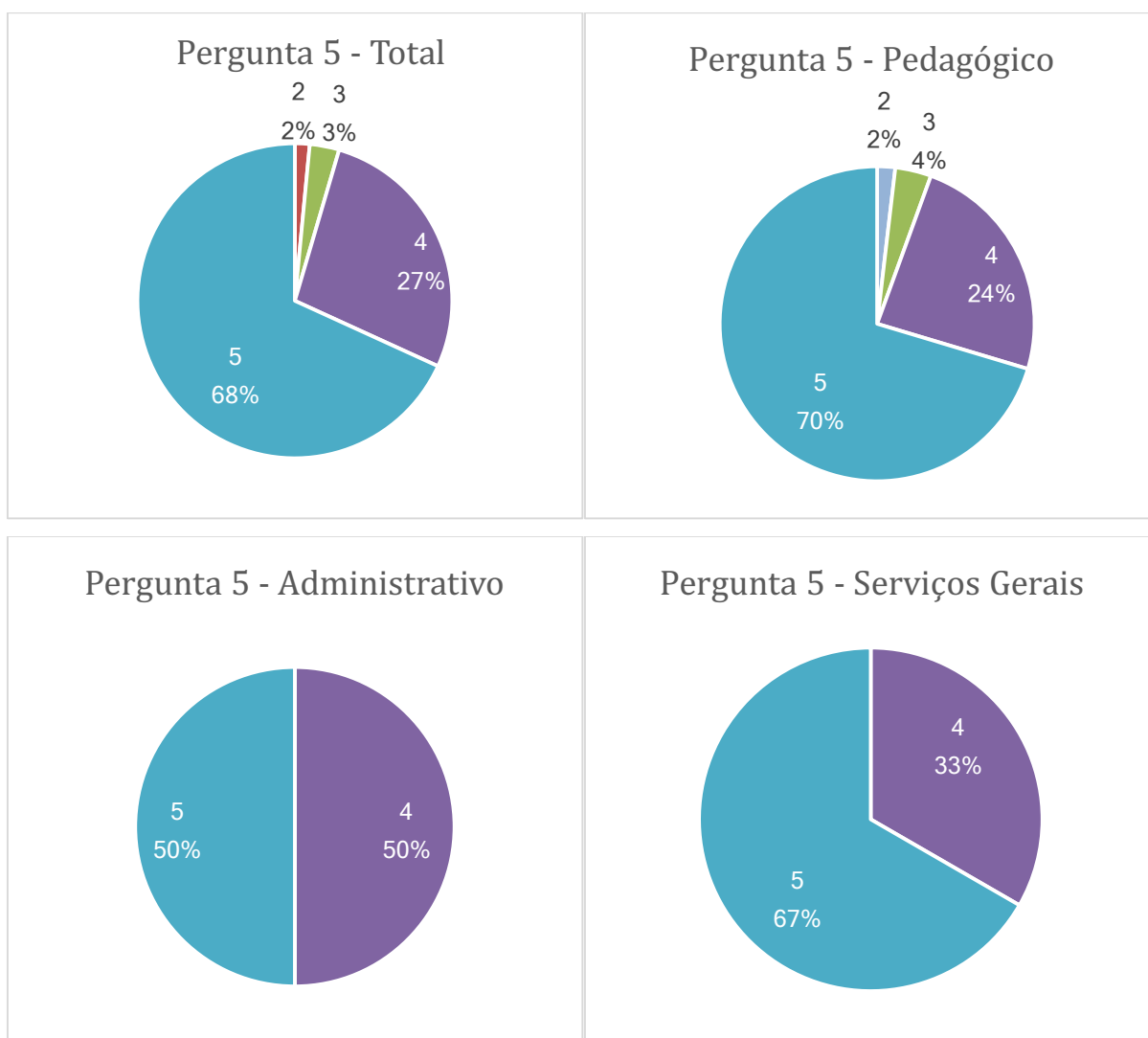
4.4 Políticas institucionais

Este fator possui 3 afirmações com intuito de explorar e analisar as normas e políticas internas e como elas afetam o trabalho dos participantes no seu dia a dia. A primeira afirmação deste tópico diz respeito as políticas e como elas valorizam o trabalho do

colaborador, a mesma diz: as políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente. A Figura 7 apresenta as respostas desta afirmação.

Para esta afirmação, a resposta 5, concordo completamente, teve a maior porcentagem com 68%, 27% a resposta 4 (concordo em parte), 3% a 3 (nem concordo nem discordo) e 2% a 2 (discordo em parte). Os 2% (do gráfico total) da resposta 2 (discordo em parte) foi derivado do setor pedagógico, que apesar de ter 70% das suas respostas no 5 (concordo totalmente), os 2% da resposta 2 demonstram uma certa insatisfação em relação a valorização do trabalho em volta das políticas internas. Conclui-se que a grande maioria acredita que as políticas internas permitem que sejam valorizando profissionalmente com um pequeno percentual do setor pedagógico discordando.

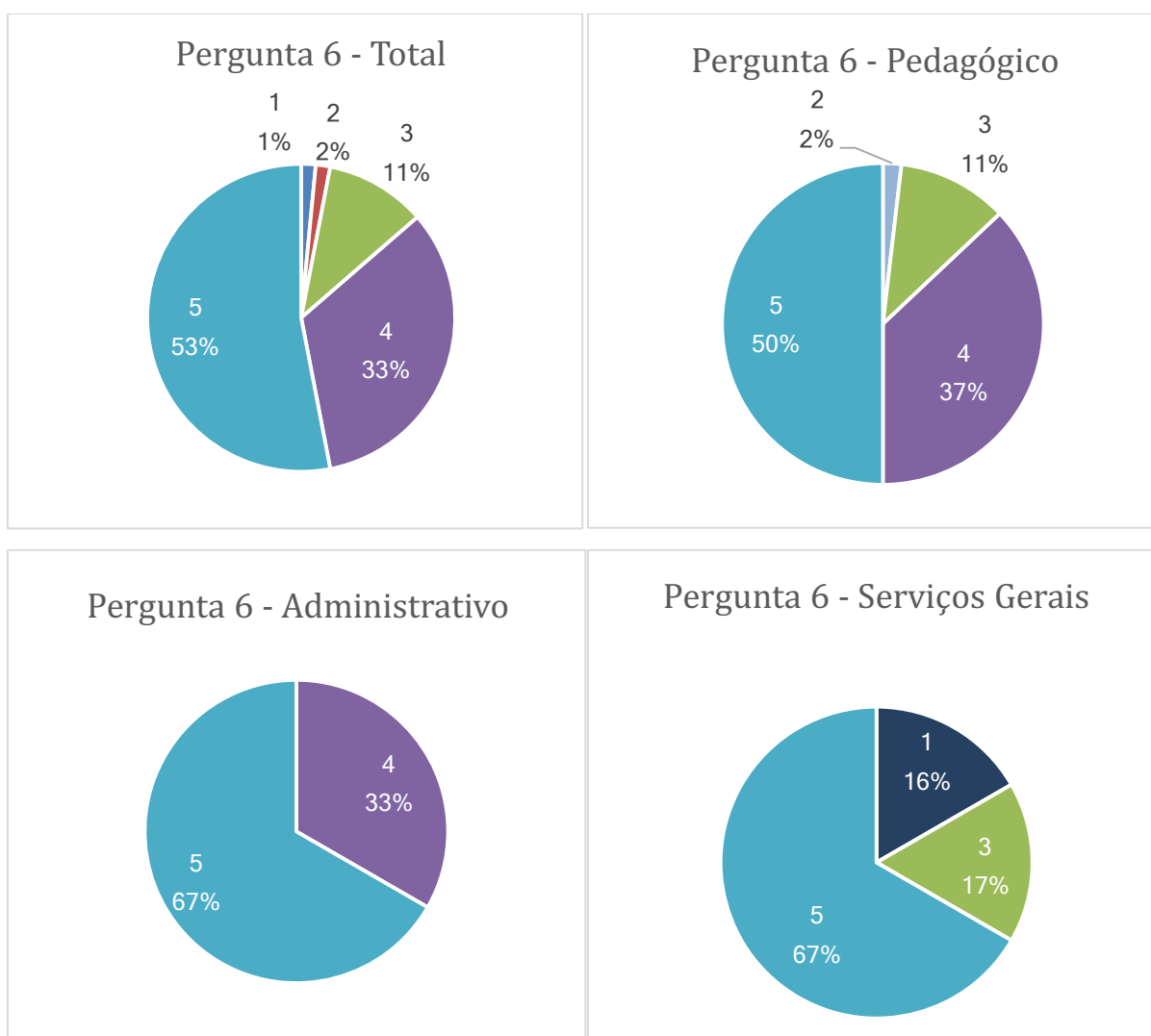
Figura 7: as políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A próxima afirmação relaciona a interação entre os colaboradores e as políticas internas, dizendo: as políticas organizacionais promovem a interação dos colaboradores. Os gráficos da mesma estão na Figura 8. Com 53% respondendo 5 (concordando totalmente), a maioria dos funcionários concordam completamente que as políticas internas promovem a interação interpessoal. O setor pedagógico apresenta uma divergência com a maioria, demonstrando 11% nem concordando nem discordando e 2% discordando em parte, o que indica que uma parte do setor, mesmo sendo pequena, acredita que as políticas institucionais não incentivam a interação. O mesmo se evidencia no setor de serviços gerais onde 16% discorda completamente da afirmação.

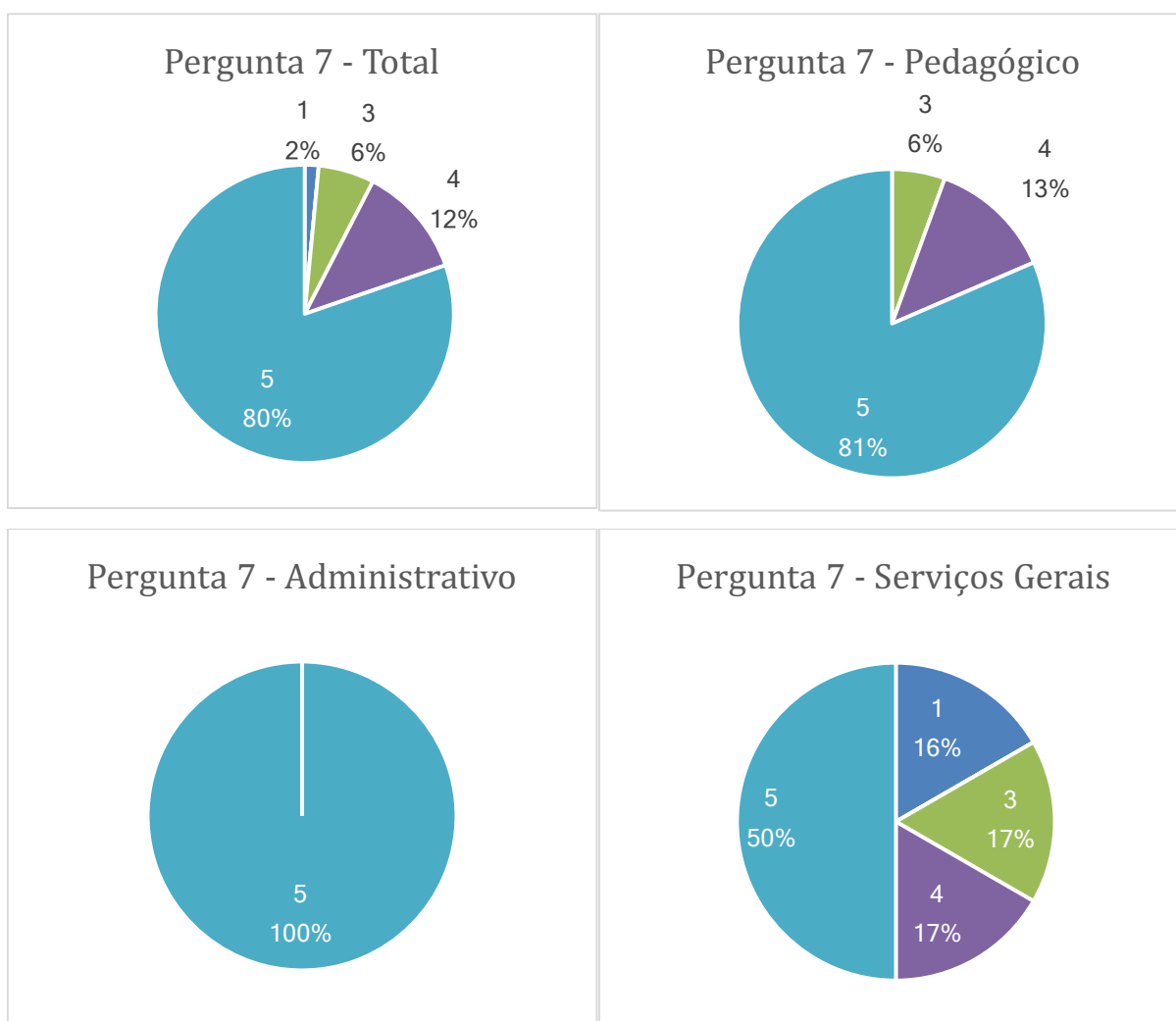
Figura 8: As políticas organizacionais promovem a interação dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A última afirmação deste tópico é: as políticas organizacionais me incentivam ou despertam em mim a necessidade de aprendizagem contínua. Abaixo estão os gráficos referentes as respostas desta afirmação na Figura 9. A sétima afirmativa do questionário apresenta altos percentuais positivos, com 80% respondendo 5 (concordo totalmente) e 12% dizendo 4 (concordo em parte). No setor pedagógico e de serviços gerais, apresentam 13% e 17%, respectivamente, respostas neutras para esta afirmação com o número 3, nem concordando nem discordando da mesma. Porém, 16% do setor de serviços gerais discorda completamente que as políticas internas incentivam os mesmos a continuarem aprendendo.

Figura 9: As políticas organizacionais me incentivam ou despertam em mim a necessidade de aprendizagem contínua.



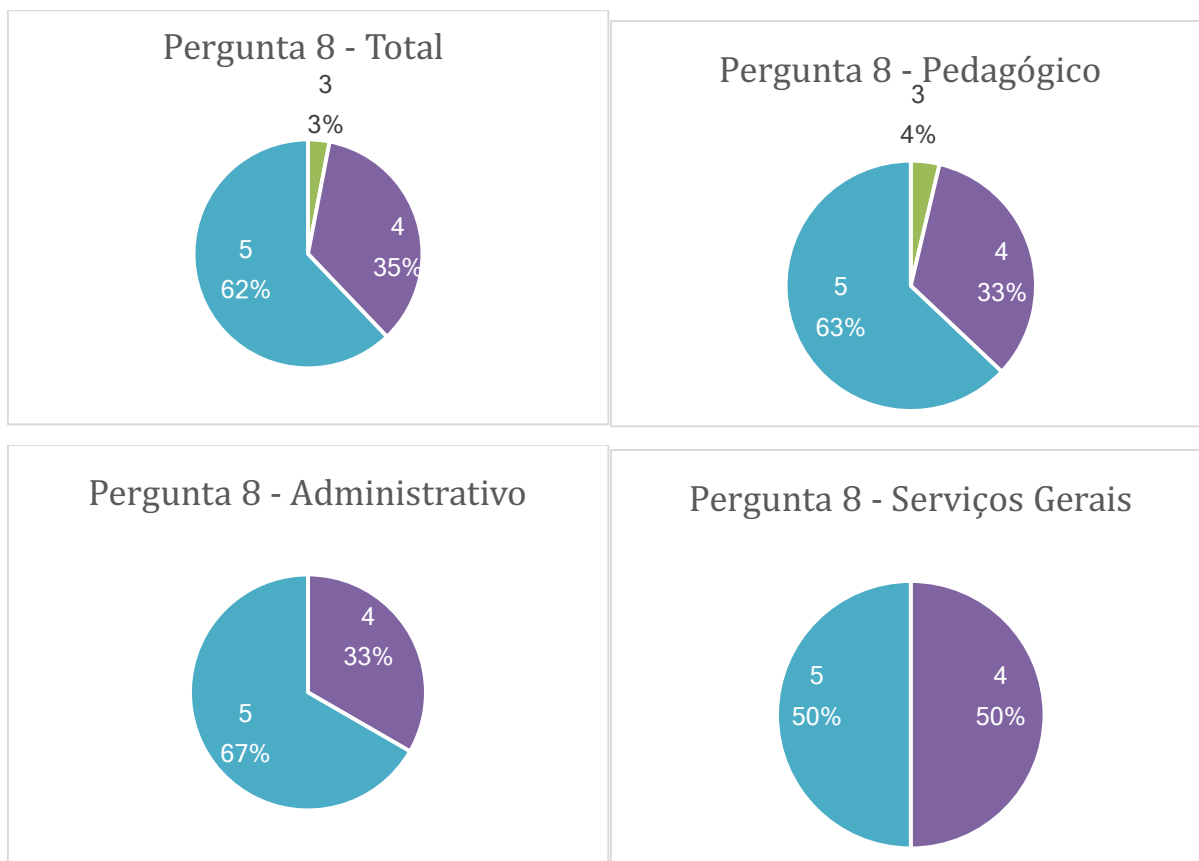
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.5 Sistema de assistência e benefícios

O tópico de sistemas de assistência e benefícios possui 3 afirmações que remetem aos benefícios propostos pelo trabalho, como a remuneração, e a satisfação dos participantes em relação os mesmos. A primeira afirmação trata do equilíbrio entre os benefícios e a qualidade de vida que os mesmos proporcionam. Ela diz: os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho. A Figura 10 está abaixo para análise.

Pode-se evidenciar por estes resultados que uma vasta porcentagem das respostas concorda, pelo menos em parte, que os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida, apenas 3% de todos os participantes da entrevista respondendo com 3, informando que nem concordam nem discordam, sendo esses 3% correspondentes a 4% do setor pedagógico. Concluindo que 97% dos participantes concordam que os benefícios trazem qualidade de vida para a realização do trabalho.

Figura 10: Os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.

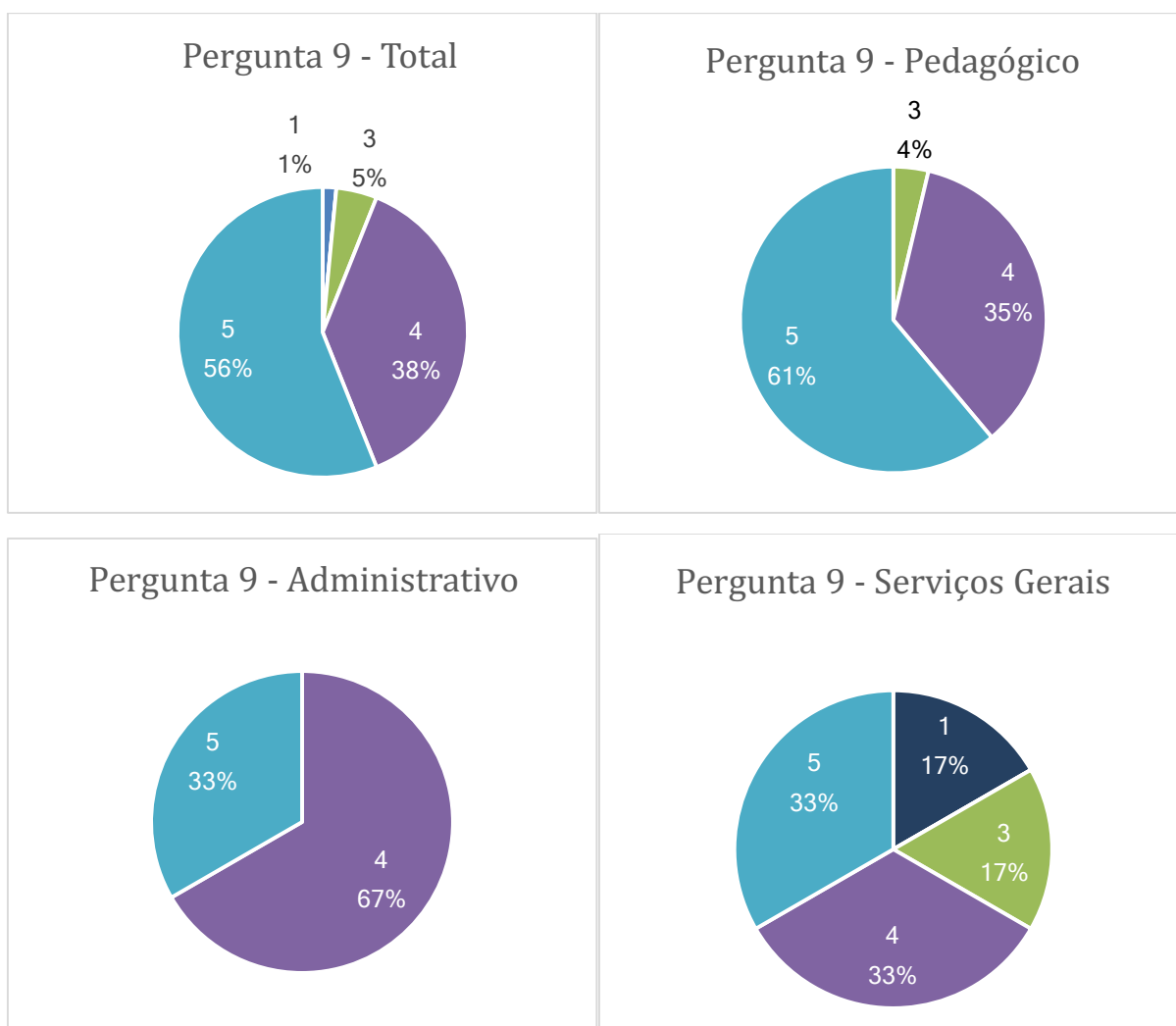


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Para segunda afirmação muda o foco um pouco para o lado da recompensa financeira e a motivação da mesma para realização do trabalho. A afirmação é: as recompensas financeiras que recebo são fatores motivacionais para o meu trabalho. Abaixo estão os gráficos com as respostas na Figura 11.

Este quesito trata diretamente da motivação dos colaboradores decorrido das suas recompensas financeiras, apontando falta da mesma por uma pequena parte dos funcionários participantes da pesquisa, sendo esses apenas 1% da amostra total, provenientes do setor de serviços gerais, compondo 17% dos participantes deste setor. Apesar desses resultados provenientes do setor de serviços gerais, os outros setores concordam, na maior parte, que as recompensas financeiras são fatores motivacionais.

Figura 11: As recompensas financeiras que recebo são fatores motivacionais para o meu trabalho.

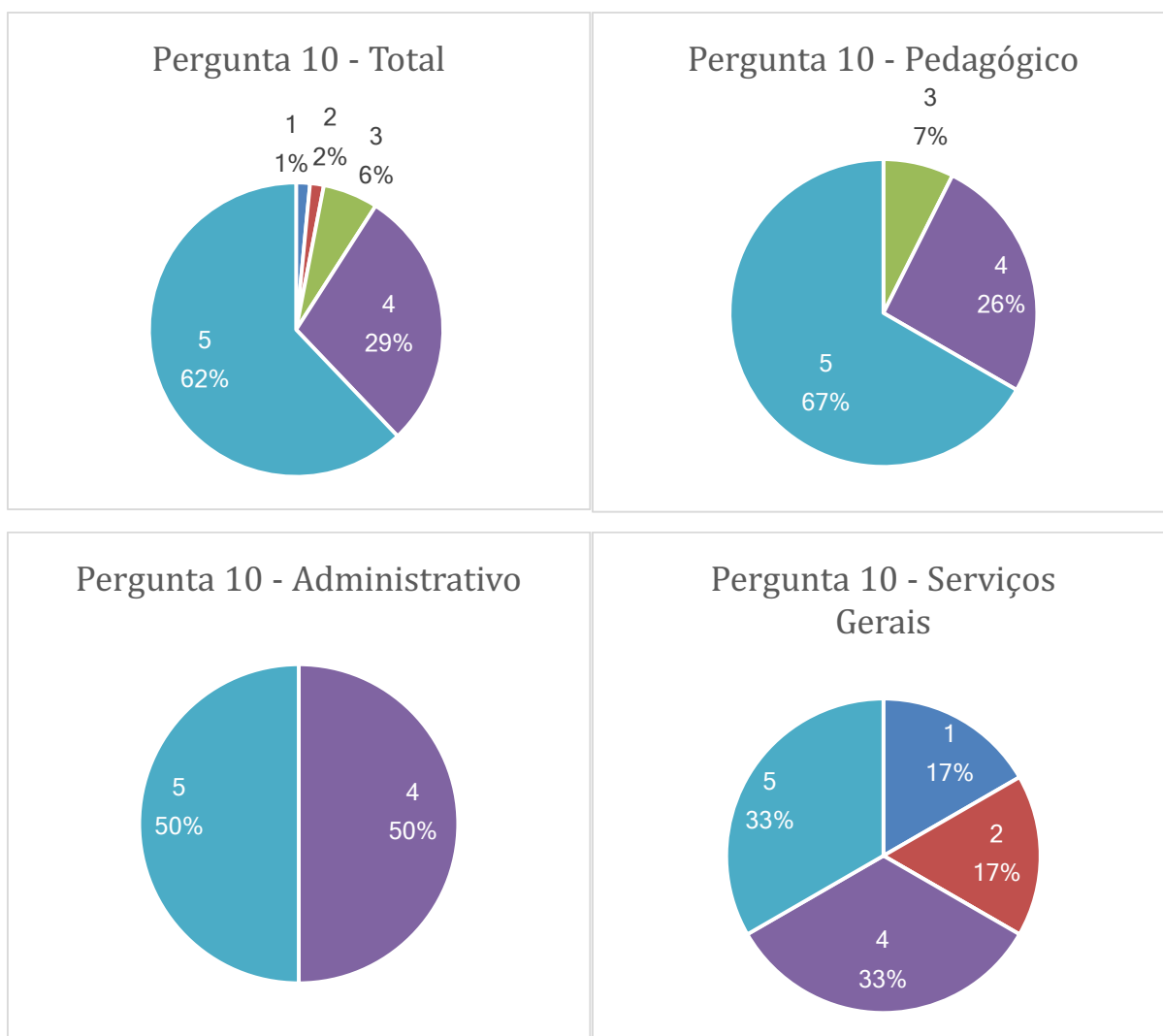


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Por último, esta afirmação relaciona a remuneração com as expectativas pessoas em relação as mesmas do entrevistado. Ela diz: as minhas recompensas financeiras atendem as minhas expectativas. Segue os gráficos da afirmativa na Figura 12.

Como na afirmação anterior, esta também fala das recompensas financeiras, mudando o foco para a satisfação em relação a mesma. Os setores administrativo e pedagógico apresentam respostas que apontam para satisfação, em um modo geral, da remuneração, tendo apenas 7% do setor pedagógico respondendo 3 (nem concordo nem discordo). O setor de serviços gerais já não se encontra tão satisfeitos, evidenciando 17% das respostas sendo 2 (discordo em parte) e 17% como completamente insatisfeito na resposta 1. Os resultados apontam que a insatisfação em relação as recompensas financeiras atendendo as expectativas dos colaboradores deriva-se apenas do setor de serviços gerais.

Figura 12: As minhas recompensas financeiras atendem as minhas expectativas.



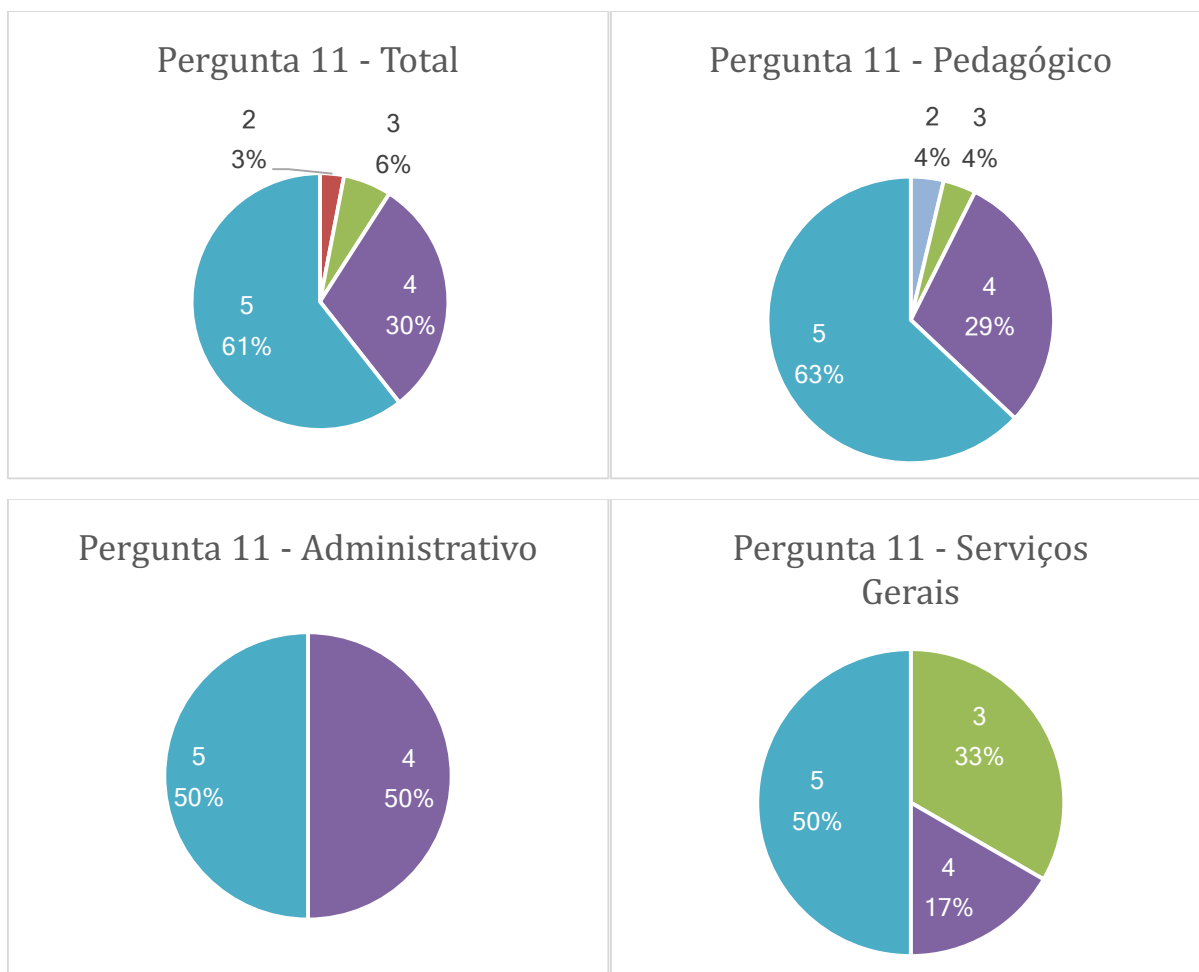
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.6 Estrutura organizacional

Este fator da pesquisa evidencia os aspectos da estrutura física, comunicação e compartilhamento de informações no ambiente de trabalho. O tópico de estrutura organizacional tem 4 afirmações, sendo a primeira: existe adequação da estrutura institucional às necessidades do meu setor. Segue na Figura 13 para análise.

O gráfico do setor pedagógico na Figura 13 evidencia que 4% dos entrevistados responderam 2, apontando que, em parte, não há adequação da estrutura para as necessidades do setor. Por outro lado, 63% do setor respondeu 5 (concordo totalmente) e 29% disseram 4 (concordo em parte), concordando com que há adequação a estrutura de acordo com a necessidades setoriais. O setor administrativo respondeu que na maior parte do tempo eles concordam com a afirmação, assim como o setor de serviços gerais, com uma pequena diferença, pois 33% tiveram uma resposta neutra sendo ela o 3 (nem concordo nem discordo).

Figura 13: Existe adequação da estrutura institucional às necessidades do meu setor.

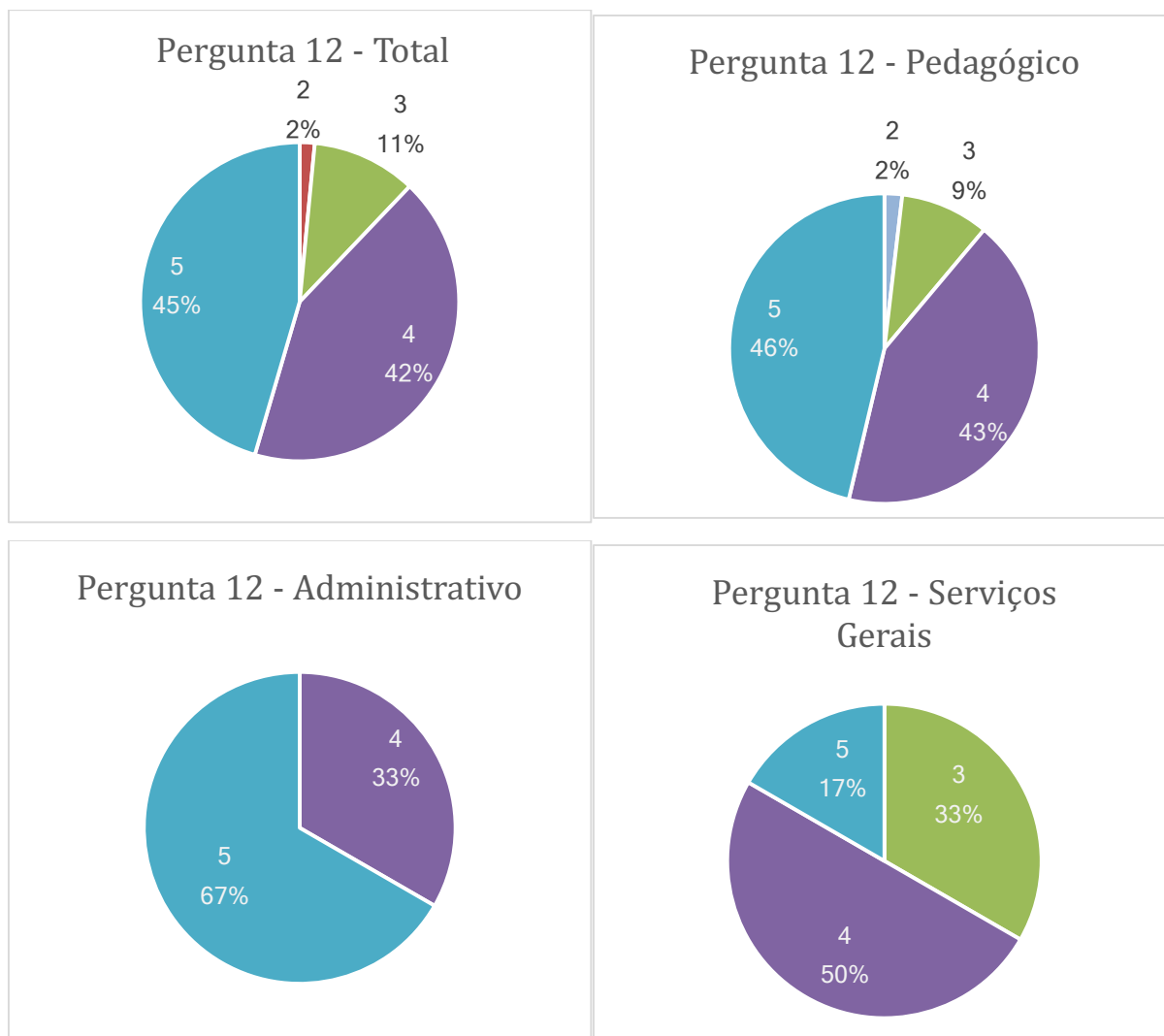


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A segunda pergunta trata da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, dizendo: há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos. A Figura 14 abaixo demonstram os resultados da questão.

A pergunta 12 introduz a relação entre a comunicação e o relacionamento disperso nos níveis hierárquicos, resultando positivamente nos 3 setores com 45% respondendo 5 (concordo totalmente) e 42% respondendo 4 (concordo em parte), apenas com 2% respondendo 2 (discordo em parte). Os 2% que responderam o número 2, discordando em parte), vieram do setor pedagógico, representando 2% do setor, concluindo que uma pequena parte do setor não concorda que existe uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos.

Figura 14: Há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos.

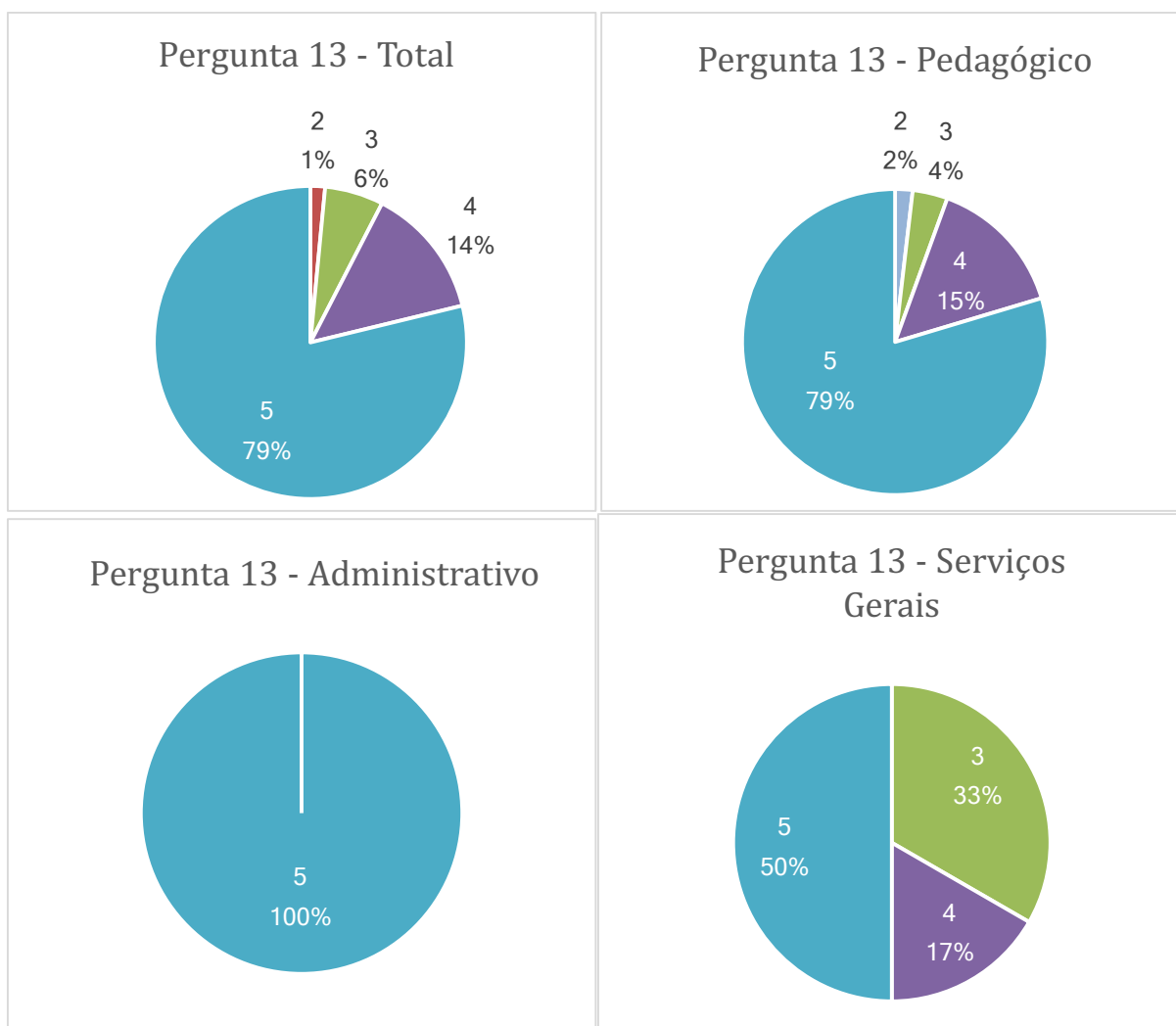


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Na próxima questão lida com as tecnologias proporcionadas para o trabalho e se são adequadas para conclusão correta do mesmo. A terceira afirmação é: tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho. A Figura 15 mostra os dados computados.

Os gráficos na Figura 15 apontam a tabulação dos resultados com pontos bastante positivos, no total, 79% dos colaboradores concordando completamente e 14% concordando parcialmente que possuem boas condições tecnológicas para realização de suas tarefas no dia a dia. O resultado negativo é derivado do setor pedagógico, onde 2% discordou em parte que há boas condições tecnológicas a sua disposição. O setor administrativo concordou 100% com a décima terceira afirmação da pesquisa, concluindo que concordam que há boas condições tecnológicas para resolução de suas atividades.

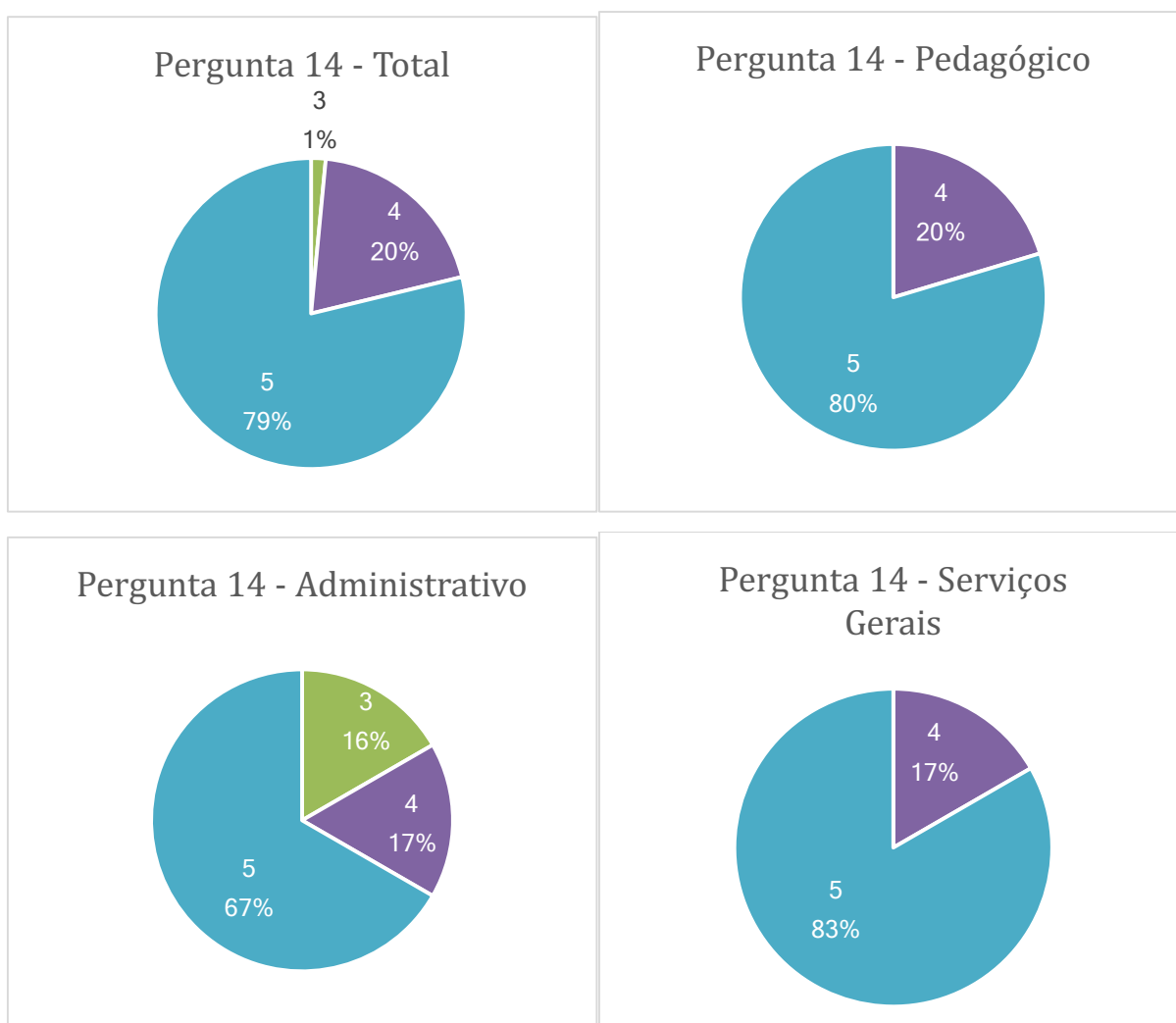
Figura 15: Tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Por último neste tópico, a afirmação é: tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho. Abaixo os gráficos demonstram os resultados da questão na Figura 16. 79% e 20% de todos os participantes da pesquisa responderam 5 e 4, respectivamente, concordando completamente e parcialmente que possuem conhecimento pleno de suas atribuições, acumulando 99% das respostas nesse quesito. O 1% restante é proveniente do setor administrativo, resumindo em 16% do setor respondendo que nem concorda nem discorda.

Figura 16: Tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

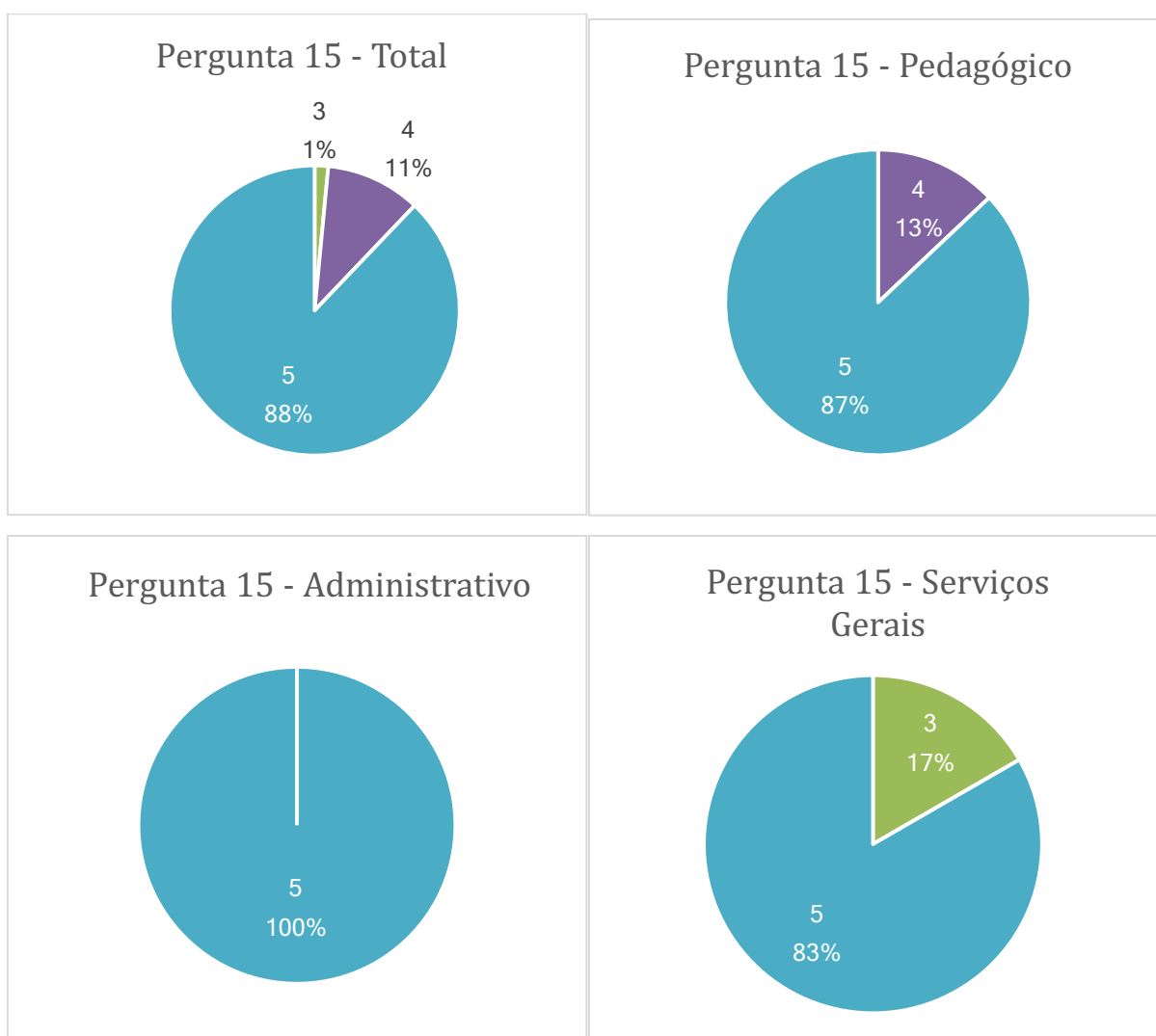
4.7 Organização e condições de trabalho

Para este tópico, contendo 3 afirmações, analisa as condições de trabalho dos funcionários, levando em consideração a satisfação dos mesmos em relação ao tempo de

trabalho, espaço físico e certas características do ambiente de trabalho. A primeira afirmativa deste ponto é: as condições de trabalho atendem as minhas necessidades, como: temperatura, ventilação, iluminação, limpeza, mobiliária e equipamento. Os resultados da mesma encontram-se na Figura 17 a seguir.

Os gráficos apontam que 99% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos com as condições de trabalho atendendo as suas necessidades, respondendo 5 (concordo completamente) e 4 (concordo em parte). Apenas 17% do setor de serviços gerais nem concorda nem discorda. Isso aponta que há uma generosa concordância em relação a condições de trabalho, tendo apenas 1% entre todos os colaboradores nem concordando nem discordando.

Figura 17: As condições de trabalho atendem as minhas necessidades, como: temperatura, ventilação, iluminação, limpeza, mobiliária e equipamento.

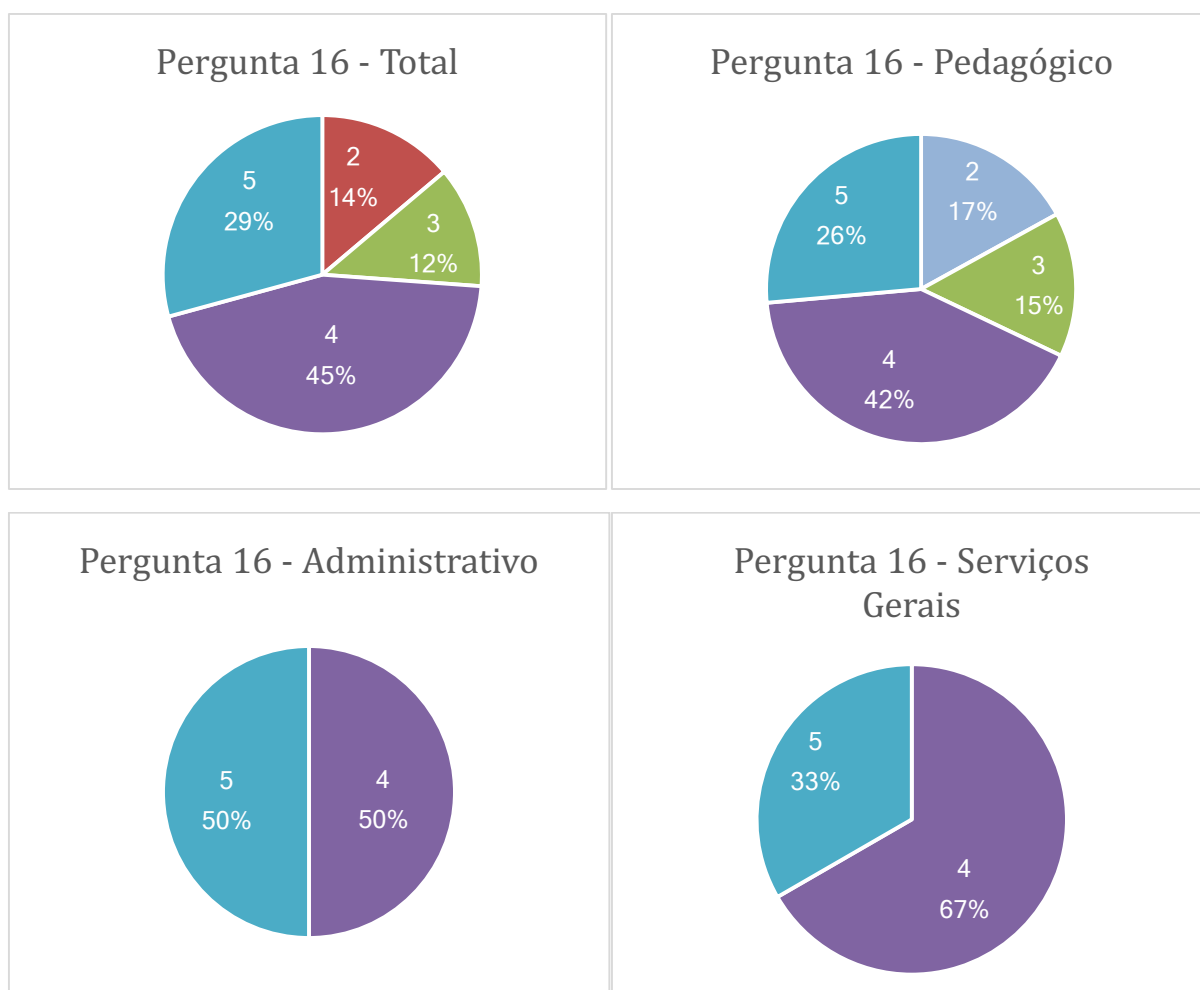


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A segunda pergunta do tópico faz uma análise do tempo de trabalho dos funcionários e o tempo necessário para realização de suas tarefas. A questão é: possuo tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho. A Figura 18 a seguir refere-se as respostas dos funcionários à essa afirmação.

Os gráficos apresentados na Figura 18 demonstram resultados positivos, tendo apenas respostas 5 (concordo completamente) e 4 (concordo em parte) no setor administrativo e de serviços gerais, evidenciando que, na maior parte dos resultados, os colaboradores possuem tempo suficiente para realização de suas atribuições. 17% dos colaboradores do setor pedagógico responderam que discordam em parte da afirmação e 15% nem concorda nem discorda. Conclui-se que o setor administrativo e de serviços gerais concordam que possuem tempo suficiente para realização das suas tarefas e o setor pedagógico, em parte, discorda da mesma.

Figura 18: Possuo tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho.

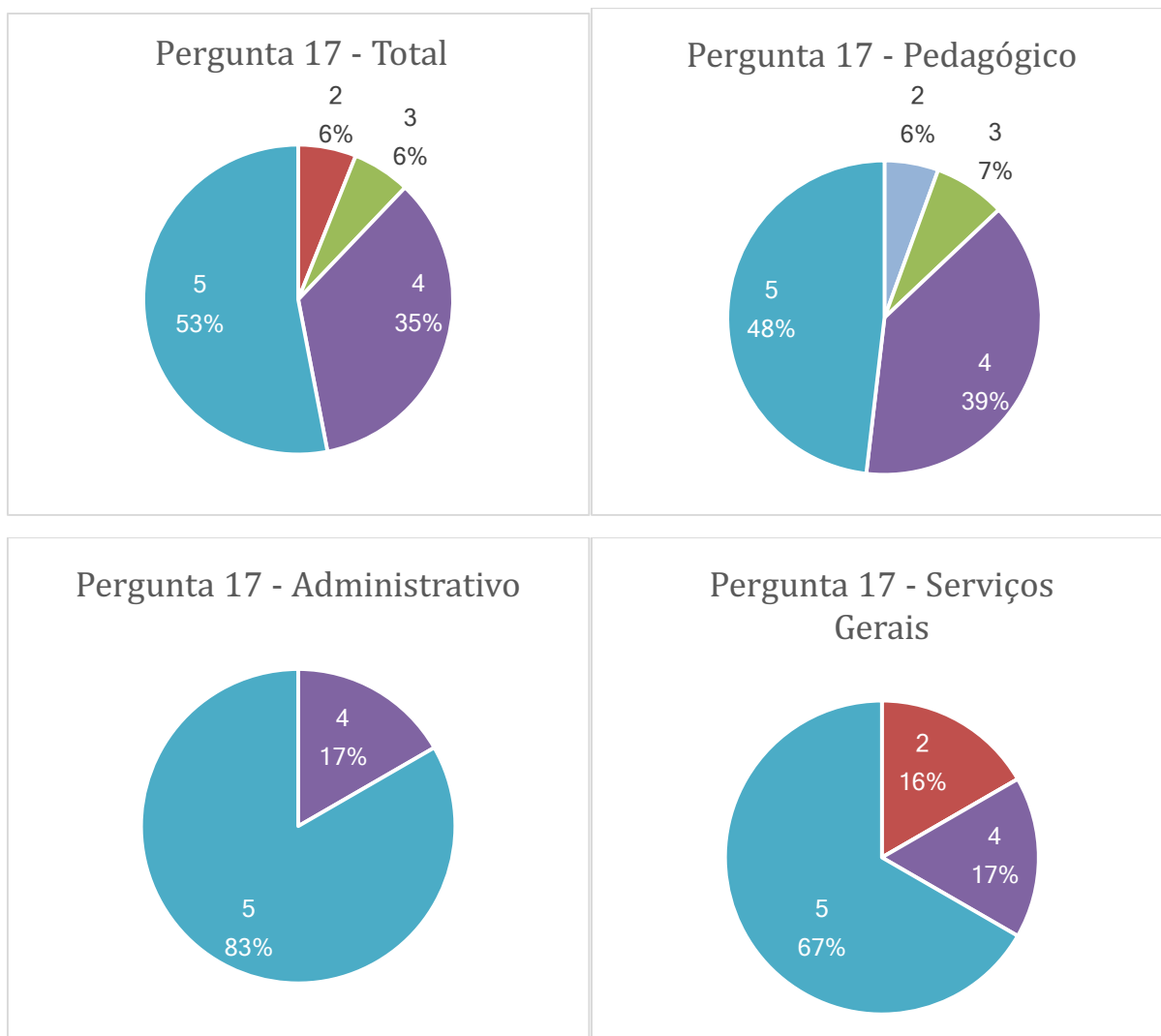


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A terceira pergunta do tópico organização e condições de trabalho refere-se ao espaço físico onde são realizadas as tarefas dos colaboradores. Ela diz: há espaço físico necessário no colégio para eu realizar minhas tarefas. A Figura 19 para análise desta afirmação segue abaixo.

Nesta afirmação, a grande parte dos setores concordam que possuem espaço físico suficiente para realizar suas tarefas, apenas 6% e 16% do setor de serviços gerais e pedagógico, respectivamente, discordam parcialmente. Apontando que o setor administrativo concorda 100% que há espaço físico necessário para conclusão de suas atribuições e o setor pedagógico e de serviços gerais, composta por uma pequena parte dos mesmos, discordam da afirmação.

Figura 19: Há espaço físico necessário no colégio para eu realizar minhas tarefas.



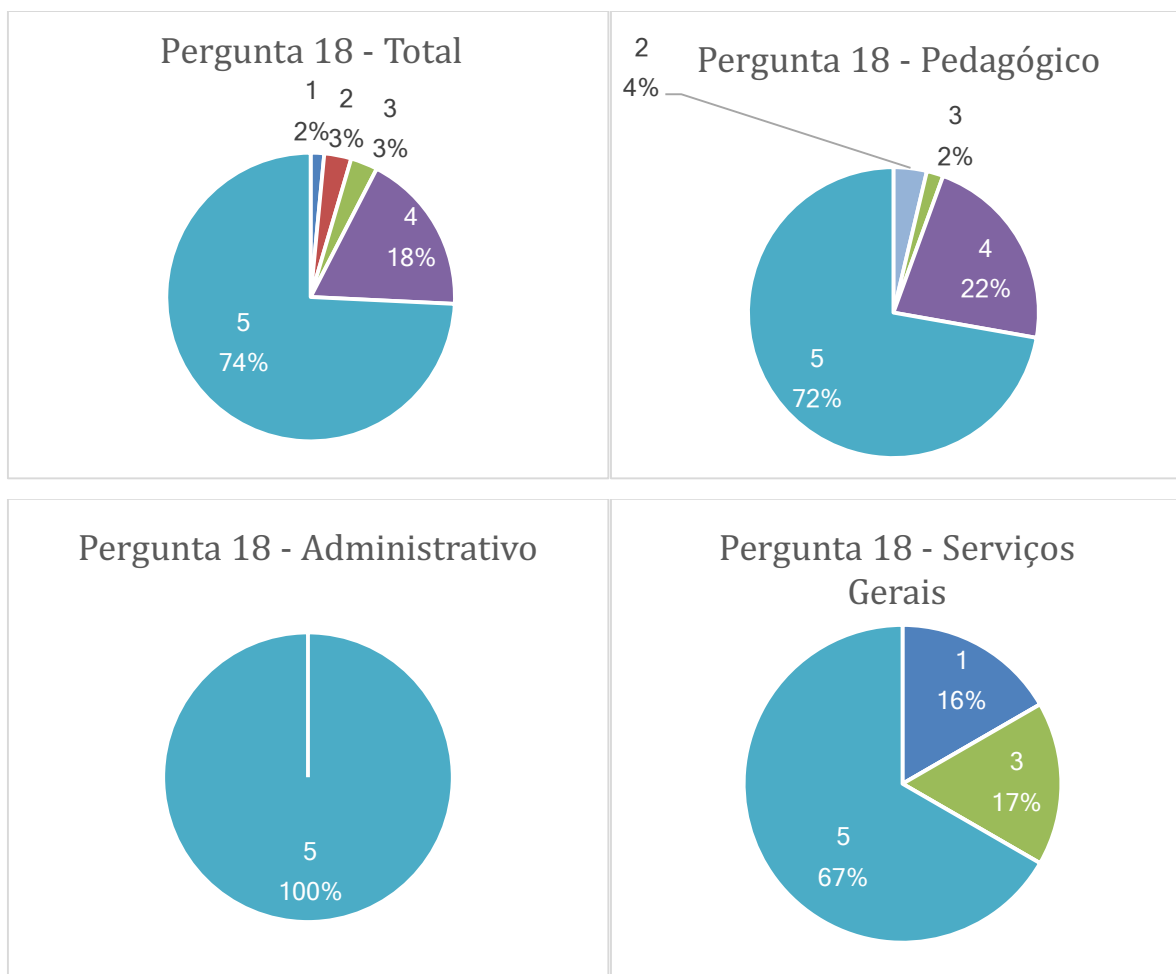
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.8 Relacionamento interpessoal

Com 4 afirmações, este tópico lida com o relacionamento interpessoal, que se compõe da comunicação, cooperação e incentivo entre colaboradores. Na primeira afirmação do tópico, analisa-se a identificação do papel de cada um na instituição, dizendo: conheço a estrutura de chefia e identifico o papel de cada um no dia a dia. A Figura 20 demonstra os resultados.

Todos os entrevistados do setor administrativo responderam com a resposta 5 (concordo completamente). Porém, apesar do setor de serviços gerais obter 67% das respostas concordando completamente, 16% discordou completamente com a afirmação, respondendo 1, desconhecendo as a estrutura da chefia e as atribuições de cada um no dia a dia. Já 2% do pedagógico discordou parcialmente. Conclui-se que 8% dos entrevistados não conhecem completamente a estrutura das chefias ou reconhecem o papel de cada um no dia a dia.

Figura 20: Conheço a estrutura de chefia e identifico o papel de cada um no dia a dia.

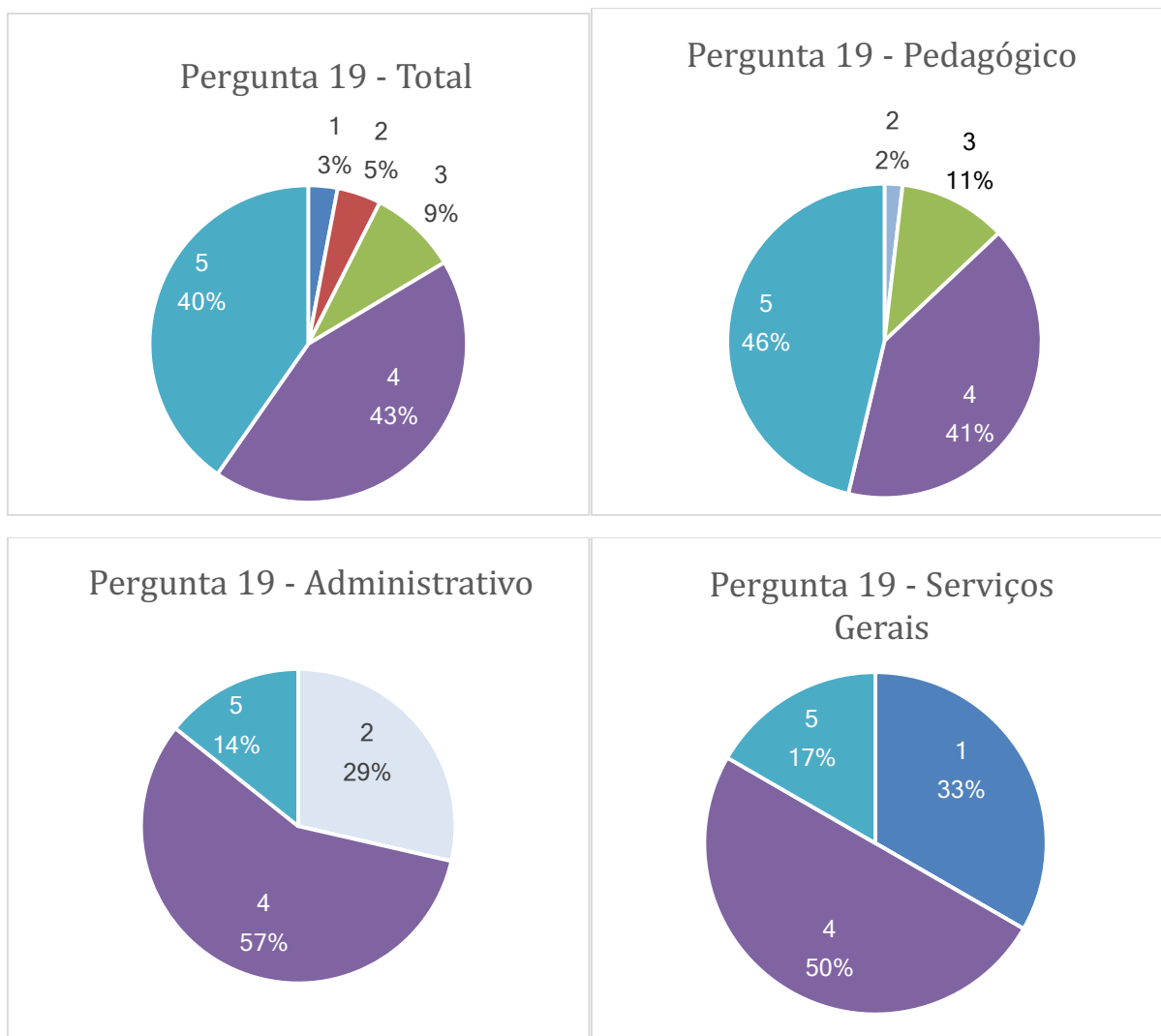


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A próxima afirmação corresponde a cooperação entre os colaboradores dos diversos setores, sendo ela: existe cooperação ativa e intensa entre os colaboradores do colégio. Os resultados foram tabulados em gráficos reunidos na Figura 21 a seguir.

Tratando-se da colaboração entre colaboradores, no total, prevalece as respostas 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte) com 40% e 43%, respectivamente. Os setores pedagógicos e administrativos discordam parcialmente que existe cooperação, com resultado de 2% e 29%, respectivamente. Já o setor de serviços gerais possui um resultado de 33% discordando completamente. Concluindo que uma pequena parte do setor administrativo e pedagógico discordam em parte e um componente do setor de serviços gerais discordam totalmente que há cooperação ativa e intensa entre os colaboradores da instituição.

Figura 21: Existe cooperação ativa e intensa entre os colaboradores do colégio.

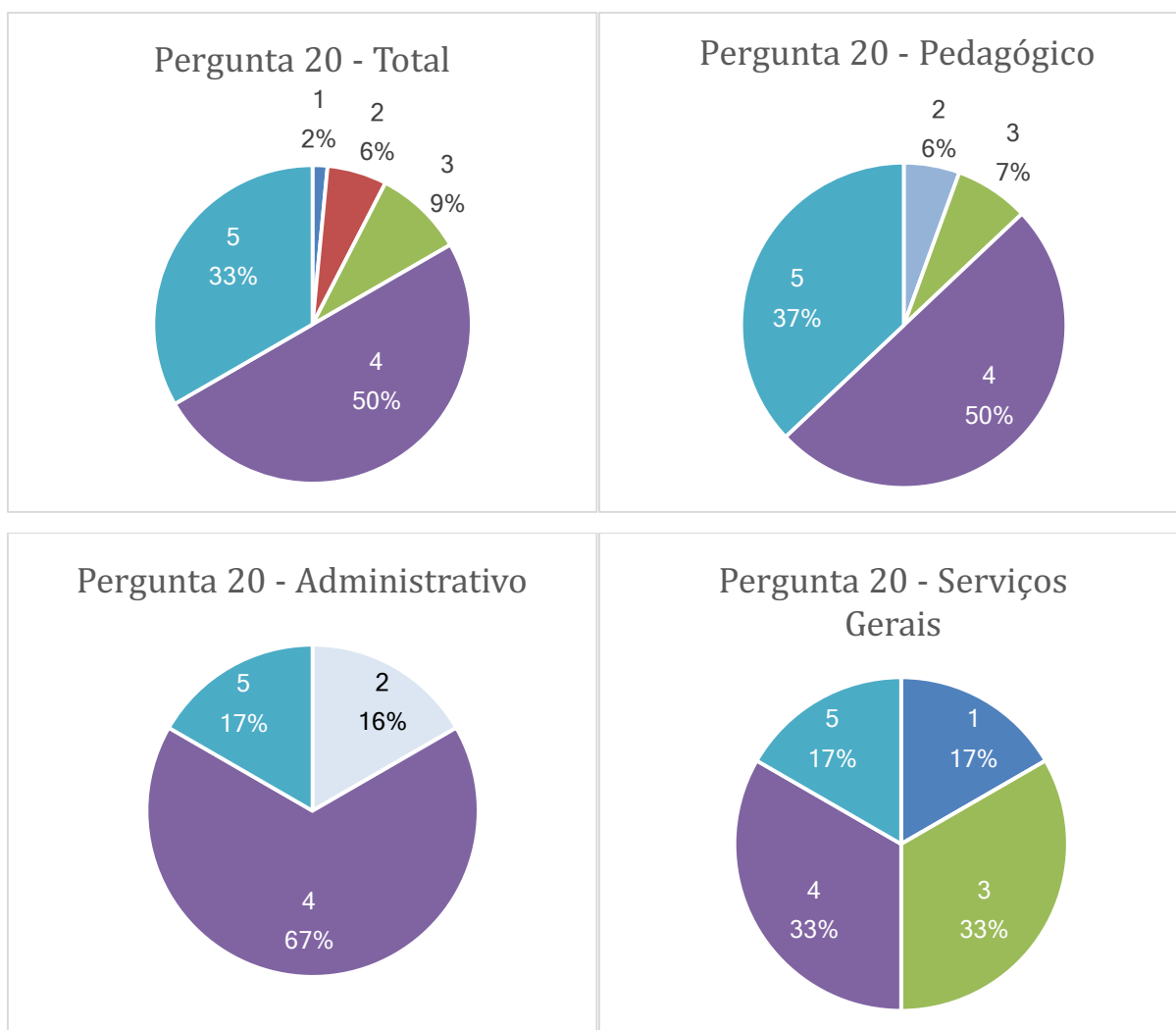


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A vigésima afirmação da pesquisa e terceira do tópico relacionamento interpessoal demonstra a satisfação dos funcionários em torno da cooperação entre colaboradores. Esta afirmação é: a cooperação existente entre as áreas que compõem o colégio é suficiente. Segue a Figura 22 para interpretação das respostas desta afirmação.

A Figura 22 mostra que 50% de todos os colaboradores concordando parcialmente e 33% concordando totalmente. Mas o setor pedagógico, administrativo e de serviços gerais discordam em partes tendo 6%, 16% e 17%, respectivamente, respondendo com 2 (discordo em parte) e apenas no de serviços gerais respondendo com 1 (discordo totalmente). Concluindo que uma pequena parte do setor administrativo, pedagógico e de serviços gerais discordam parcialmente e 17% do setor de serviços gerais discordam completamente que a cooperação existente entre as áreas do colégio seja suficiente.

Figura 22: A cooperação existente entre as áreas que compõem o colégio é suficiente.

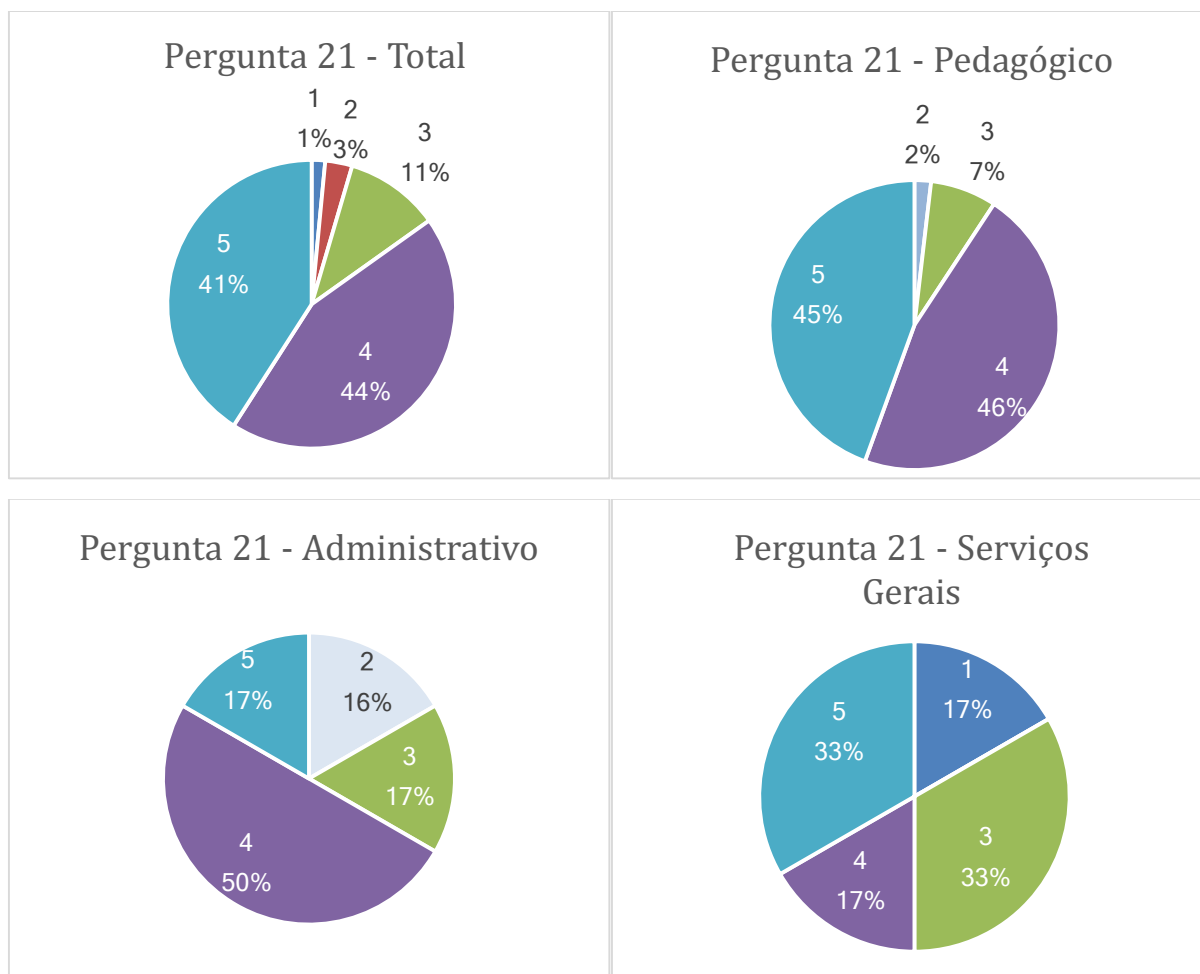


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Apontando qual o nível de incentivo profissional na organização entre funcionários, a quarta afirmação deste tópico é: há incentivo entre os colegas para melhoria do desempenho profissional. A Figura 23 computa as respostas desta afirmação.

Apesar do total demonstrar uma grande cooperação e incentivo entre os colegas na melhoria do desempenho dos mesmos, com 85% entre as respostas 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte). No setor administrativo e de serviços gerais 16% e 17% responderam 2 (discordo em parte) e 1 (discordo totalmente), respectivamente, mostrando uma insatisfação em relação ao incentivo entre os colegas de trabalho para desenvolvimento profissional. O setor pedagógico apresentou 2% das suas respostas discordando parcialmente, 7% nem concordando nem discordando e o restante dividido nas respostas 4 (concordo em parte) e 5 (concordo totalmente). Resume-se que, apesar da vasta satisfação dos colaboradores em relação ao incentivo dos colegas, uma seção dos colaboradores demonstra-se insatisfeitos com o incentivo à melhoria dos colegas.

Figura 23: Há incentivo entre os colegas para melhoria do desempenho profissional.



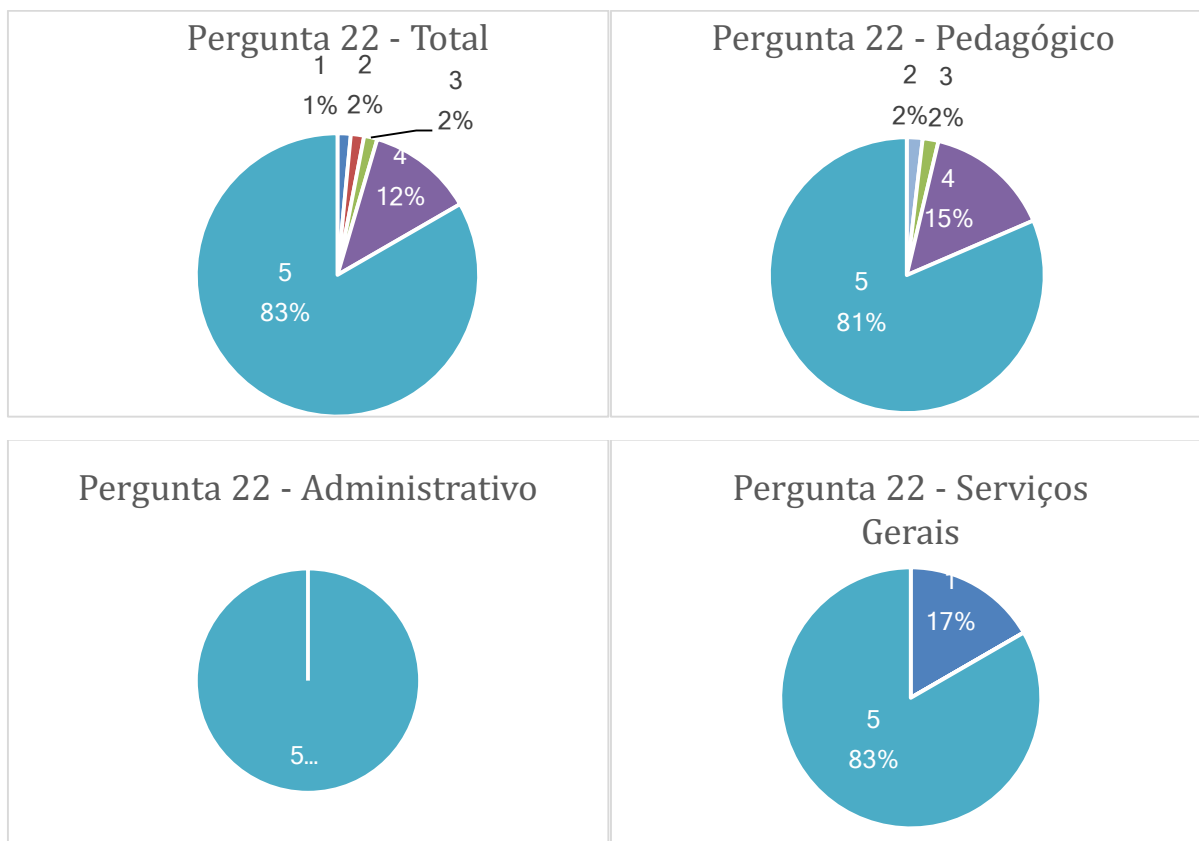
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.9 Comportamento das chefias

Para este tópico foram realizadas 5 afirmações, todas voltadas para a satisfação dos colaboradores com o comportamento e atitude das chefias em volta do seu trabalho e dia a dia. A primeira afirmação deste tópico remete a confiança que a chefia passa para os colaboradores, dizendo: confio e acredito no trabalho realizado pelas chefias do setor e instituição. A Figura 24 abaixo demonstra os resultados.

17% dos entrevistados do setor de serviços gerais discordam totalmente da credibilidade do trabalho realizado pelas chefias, apesar de 83% do setor confia completamente. O setor administrativo respondeu 100% que concorda completamente com a afirmação. Já o setor pedagógico, apesar de ter 96% das respostas entre 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte), 3% nem concorda nem discorda e 2% não confia nem acredita parcialmente no trabalho realizado pelas chefias. Concluindo-se que a confiança e credibilidade no trabalho das chefias é algo bastante presente, tendo algumas divergências no setor pedagógico e de serviços gerais.

Figura 24: Confio e acredito no trabalho realizado pelas chefias do setor e instituição.

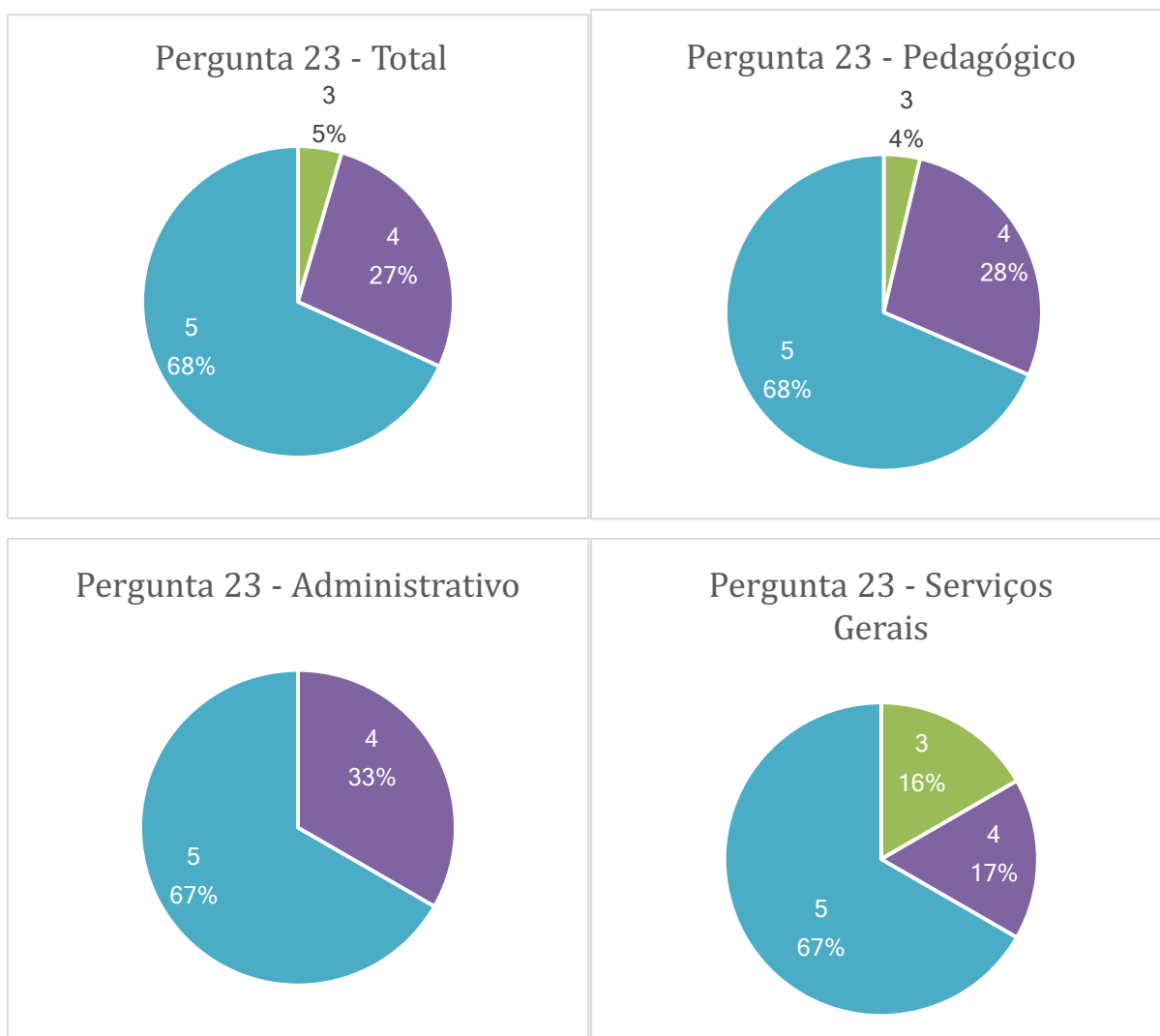


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A segunda afirmação do tópico de comportamento das chefias é: as chefias despertam o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores. Os gráficos seguintes na Figura 25 apresentam os dados para análise desta afirmação.

Esse quesito gerou resultados positivos, tendo 95% respondido entre 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte), com apenas 5% respondendo 3, nem concordando nem discordando, divididos entre o setor pedagógico e de serviços gerais. Concluindo que os colaboradores concordam que as chefias despertam o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores.

Figura 25: As chefias despertam o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores.



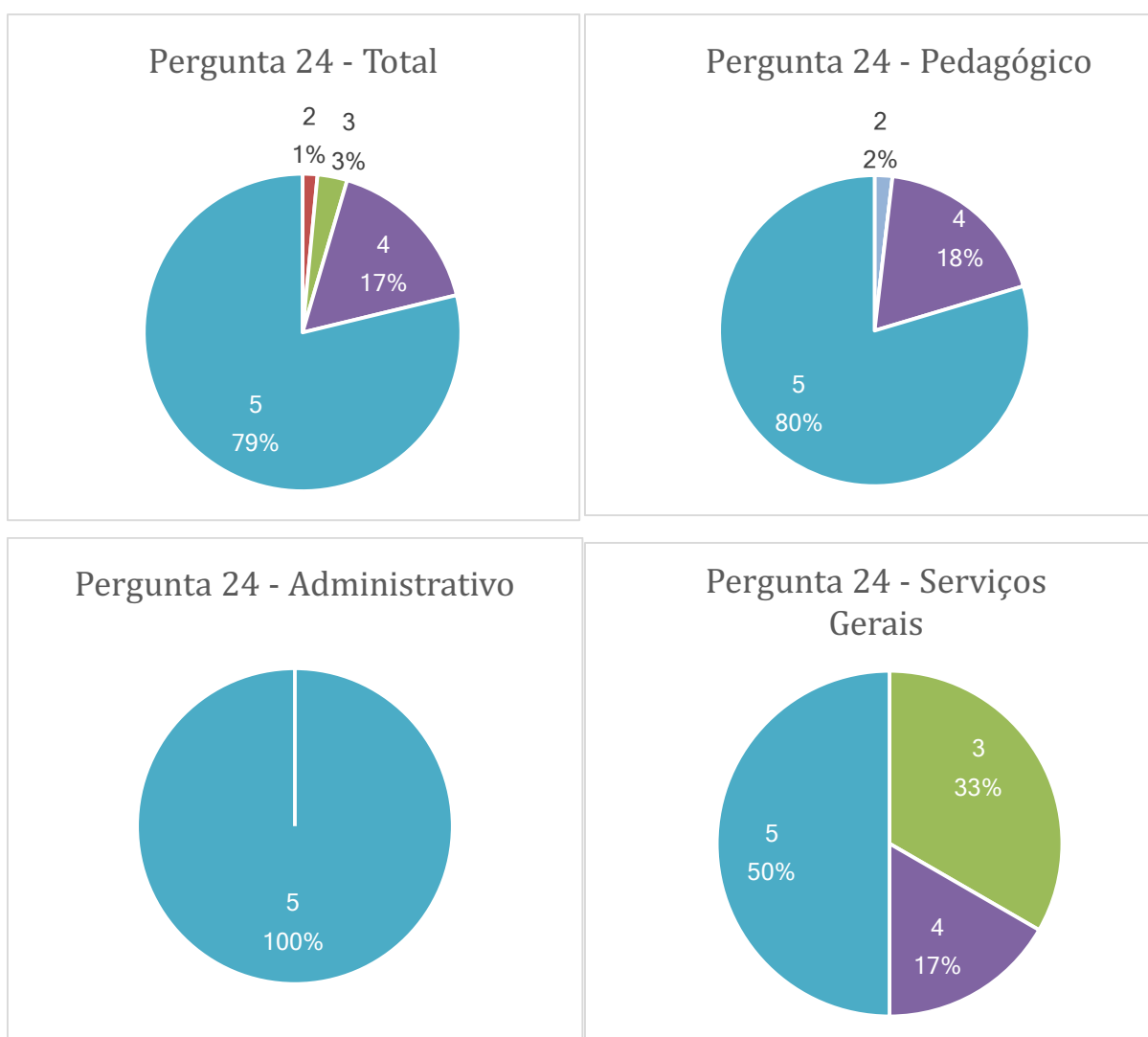
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Para terceira afirmação deste indicador analisa-se o fornecimento dos recursos necessários pelas chefias para realização do trabalho dos colaboradores. Esta afirmação é: as

chefias proporcionam os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho. Segue na Figura 26 com as respostas.

Os gráficos demonstram uma grande satisfação quanto aos recursos proporcionados pelas chefias para realização de suas tarefas. Porém, 2% do setor pedagógico encontra-se parcialmente insatisfeito com a adequação dos recursos disponibilizados pelas chefias. 33% do setor de serviços gerais nem concordam nem discordam. Em um âmbito geral, conclui-se que os colaboradores concordam que as chefias proporcionam recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho dos mesmos.

Figura 26: As chefias proporcionam os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.

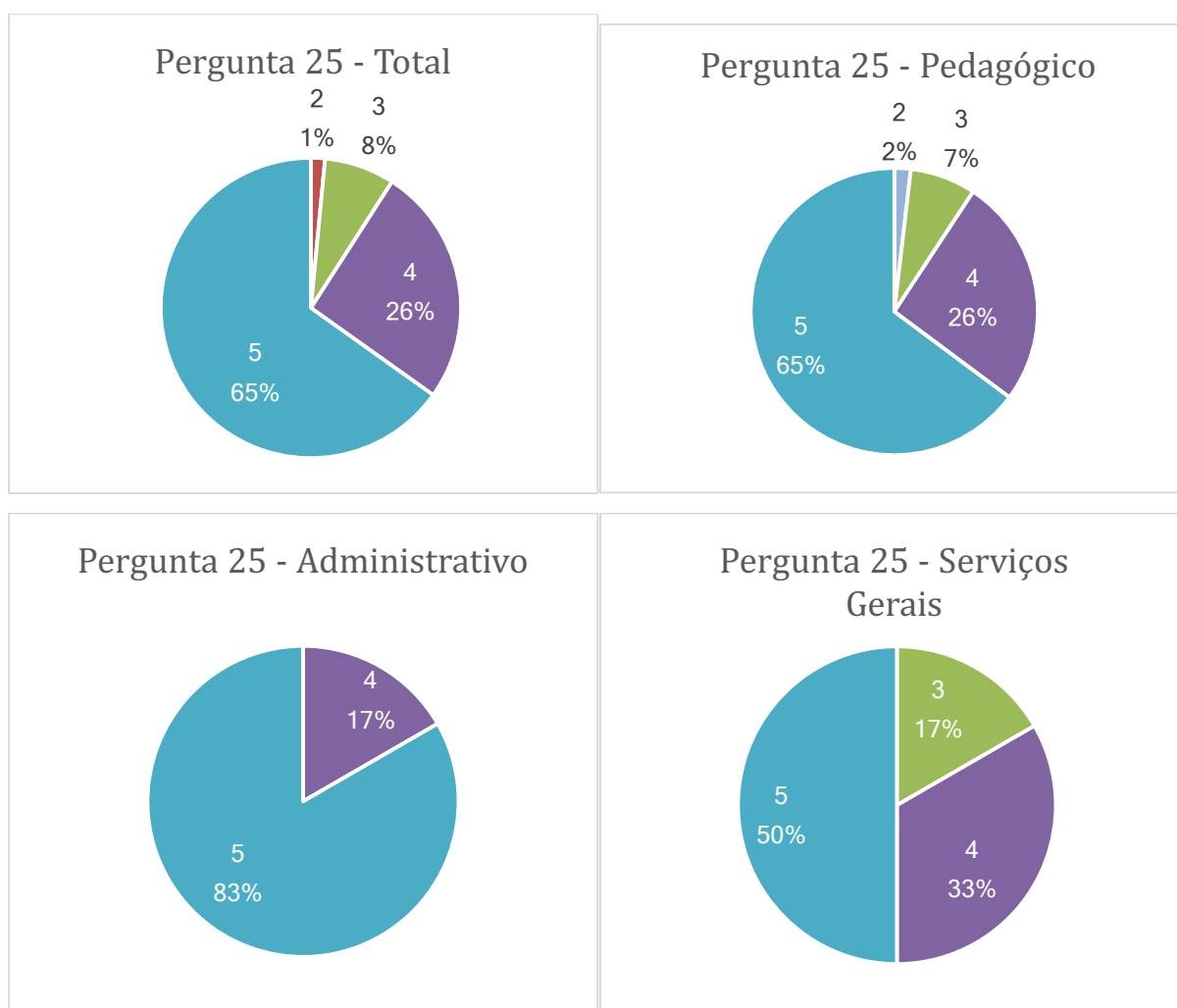


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A afirmação seguinte aborda a aceitação de sugestões dadas pelos empregados às chefias e é composta da seguinte forma: as chefias aceitam e aplicam as sugestões dadas pelos colaboradores. Os gráficos seguintes se referem a esta afirmação, apresentados na Figura 27.

A Figura 27 mostra que 91% do setor pedagógico está satisfeito com a aceitação e implementação das sugestões dadas as chefias, sendo 7% do setor com respostas neutra com o 3 e 2% parcialmente insatisfeitos respondendo 2. O setor administrativo encontra-se satisfeito com 83% das respostas 5 (concordo completamente) e 17% sendo 4 (concordo em parte). Para os participantes de serviços gerais, apenas 17% respondeu 3 (nem concordo nem discordo), sendo as remanescentes positivas, correspondendo a 50% a resposta 5 (concordo totalmente) e 33% dos entrevistados a 3 (nem concordo nem discordo). Resulta-se em uma grande satisfação entre os colaboradores em relação a aceitação e aplicação das sugestões dadas pelos funcionários, gerando uma discordância no setor pedagógico.

Figura 27: As chefias aceitam e aplicam as sugestões dadas pelos colaboradores.

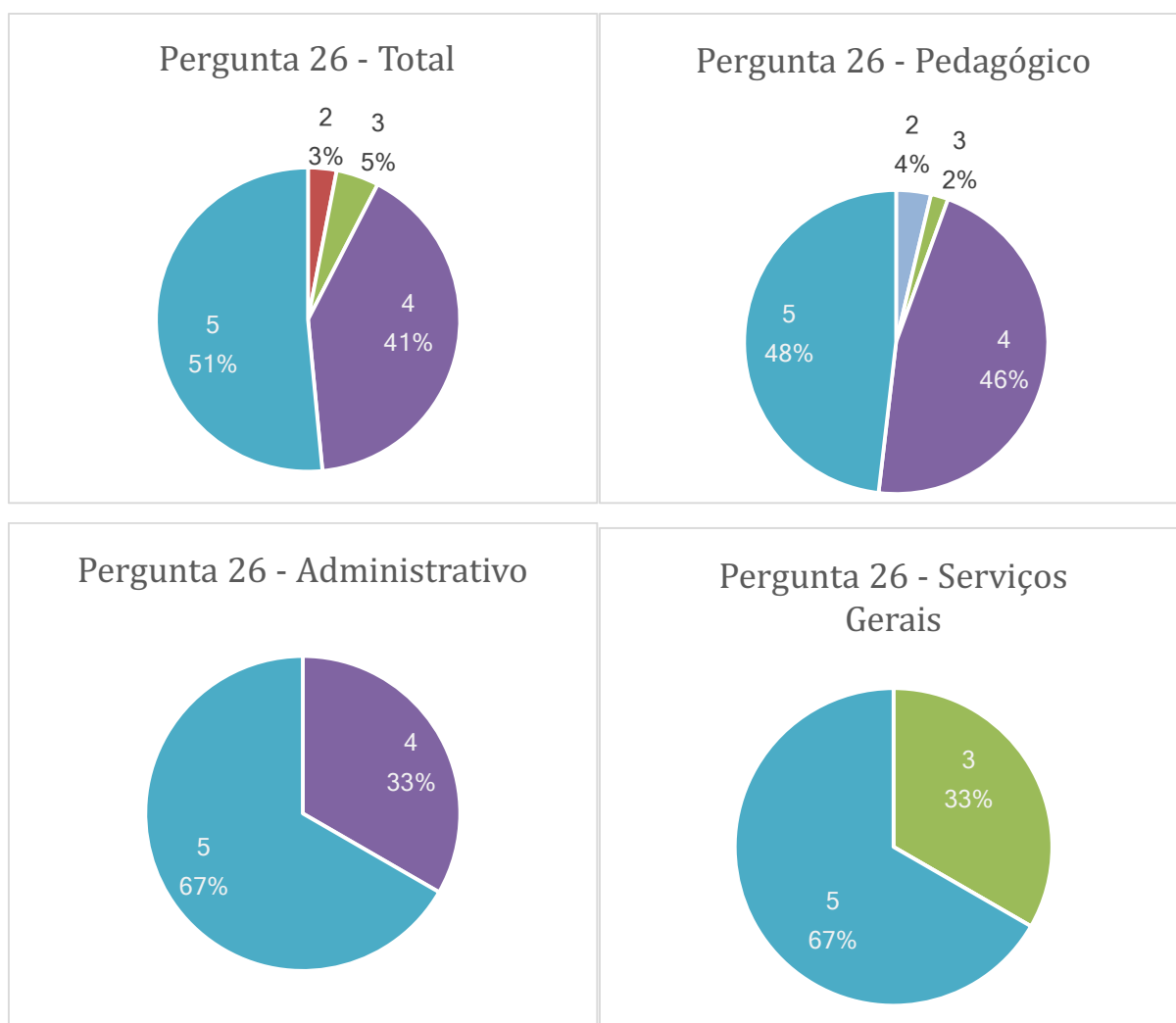


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A última afirmação deste fator remete ao acompanhamento das chefias nas tarefas dos funcionários. Ela diz: o grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelas chefias, está adequado. Pode-se analisar os resultados na Figura 28.

A Figura 28 aponta a satisfação dos colaboradores em torno do acompanhamento da chefia, na maior parte, com 92% agregando as respostas 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte) dos 3 setores. O setor administrativo teve 67% e 33% respondendo 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte), respectivamente. 67% dos colaboradores de serviços gerais concordou completamente e 33% responderam 3 (nem concordo nem discordo). Já no pedagógico 4% dos colaboradores estão insatisfeitos com o acompanhamento das chefias, respondendo 2 (discordo em parte). Chegando a conclusão de que os colaboradores estão satisfeitos com o grau de acompanhamento do trabalho das chefias, com exceção de 4% do setor pedagógico.

Figura 28: O grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelas chefias, está adequado.



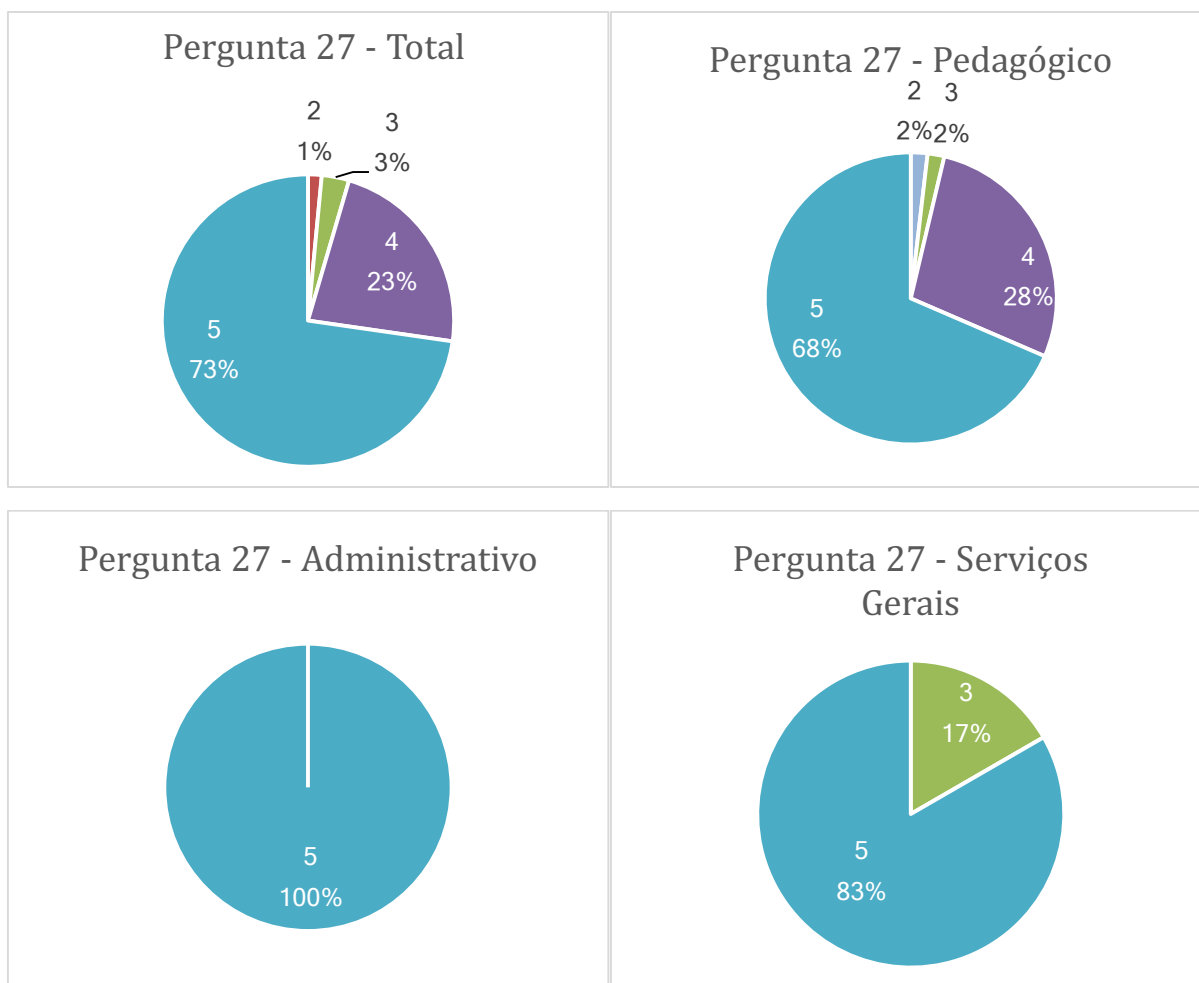
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.10 Satisfação pessoal

O oitavo indicador desta pesquisa é composto de 3 afirmações que demonstrar a satisfação e motivação dos participantes com seu trabalho. Para iniciar este tópico, começou-se com a seguinte afirmação: estou satisfeito com o trabalho que realizo. Abaixo encontra-se os gráficos utilizados para analisar as respostas na Figura 29.

A Figura 29 apresenta 73% e 23%, respondendo 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte), respectivamente, informando que 96% dos participantes estão satisfeitos com seu trabalho. Alguns funcionários do setor pedagógico e serviços gerais demonstraram respostas neutras em relação a sua satisfação com o trabalho realizado, havendo 3% de participação como um todo. Além disso, 2% do setor pedagógico encontra-se parcialmente insatisfeito com seu trabalho.

Figura 29: Estou satisfeito com o trabalho que realizo.

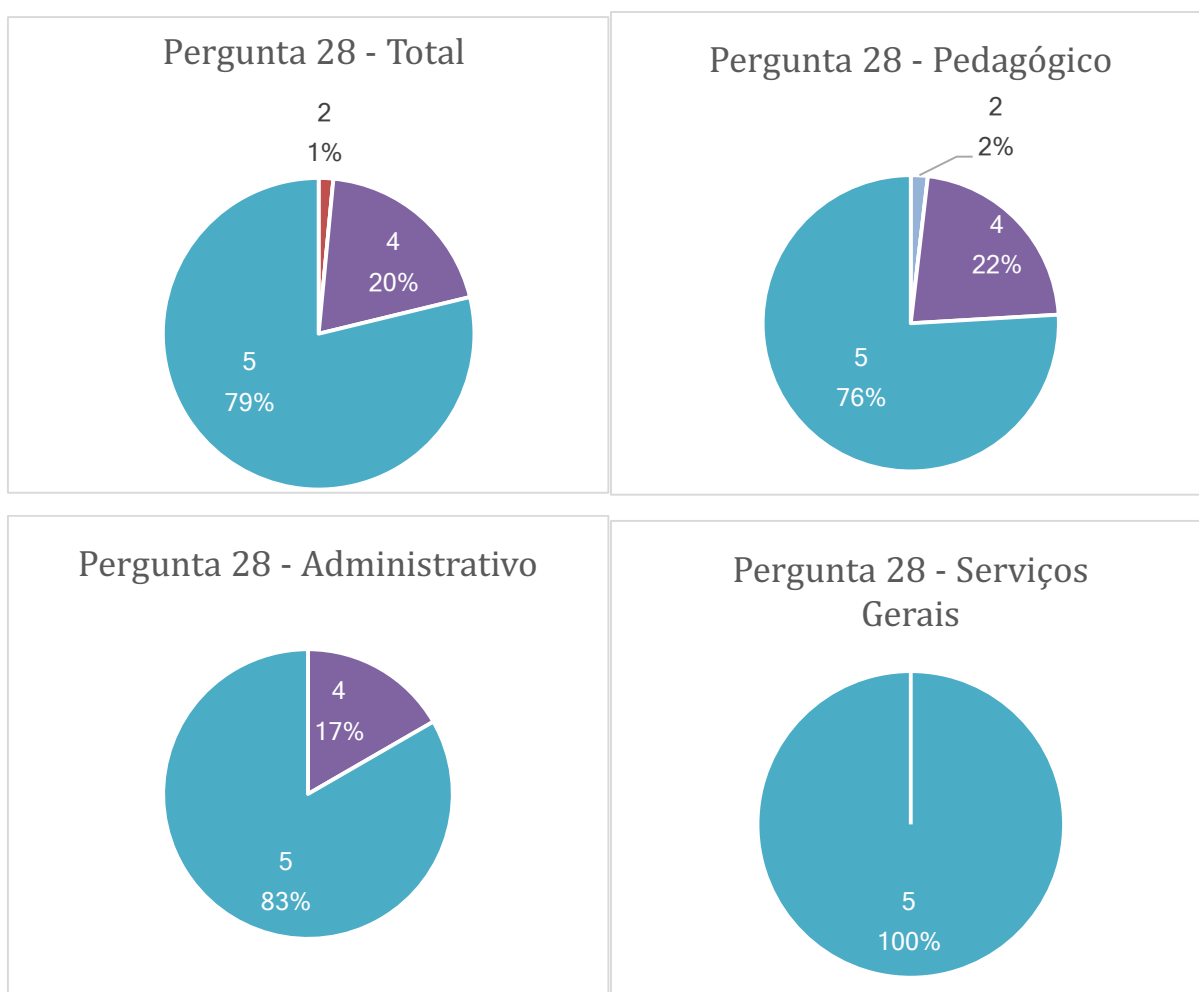


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

A seguinte afirmação é imposta para melhor compreender o nível de motivação dos funcionários para realização das suas atribuições. A mesma é composta da seguinte forma: sinto-me motivado a exercer meu trabalho e com as condições de trabalho que tenho. Segue abaixo a Figura 30 para análise.

Nestes gráficos da Figura 30, observa-se que 79% e 20% de todos os colaboradores participantes responderam 5 (concordo totalmente) e 4 (concordo em parte), respectivamente, obtendo um resultado positivo para o clima organizacional. Porém, 2% do setor pedagógico respondeu 2 (discordo em parte), não concordando em parte que é motivado a exercer suas atribuições. Concluindo que, além de uma pequena parte do setor pedagógico se apresentar insatisfeito com a motivação gerada para exercer seu trabalho com as condições de trabalho disponíveis, 99% dos colaboradores concordam serem motivados a realizar suas atribuições.

Figura 30: Sinto-me motivado a exercer meu trabalho e com as condições de trabalho que tenho.

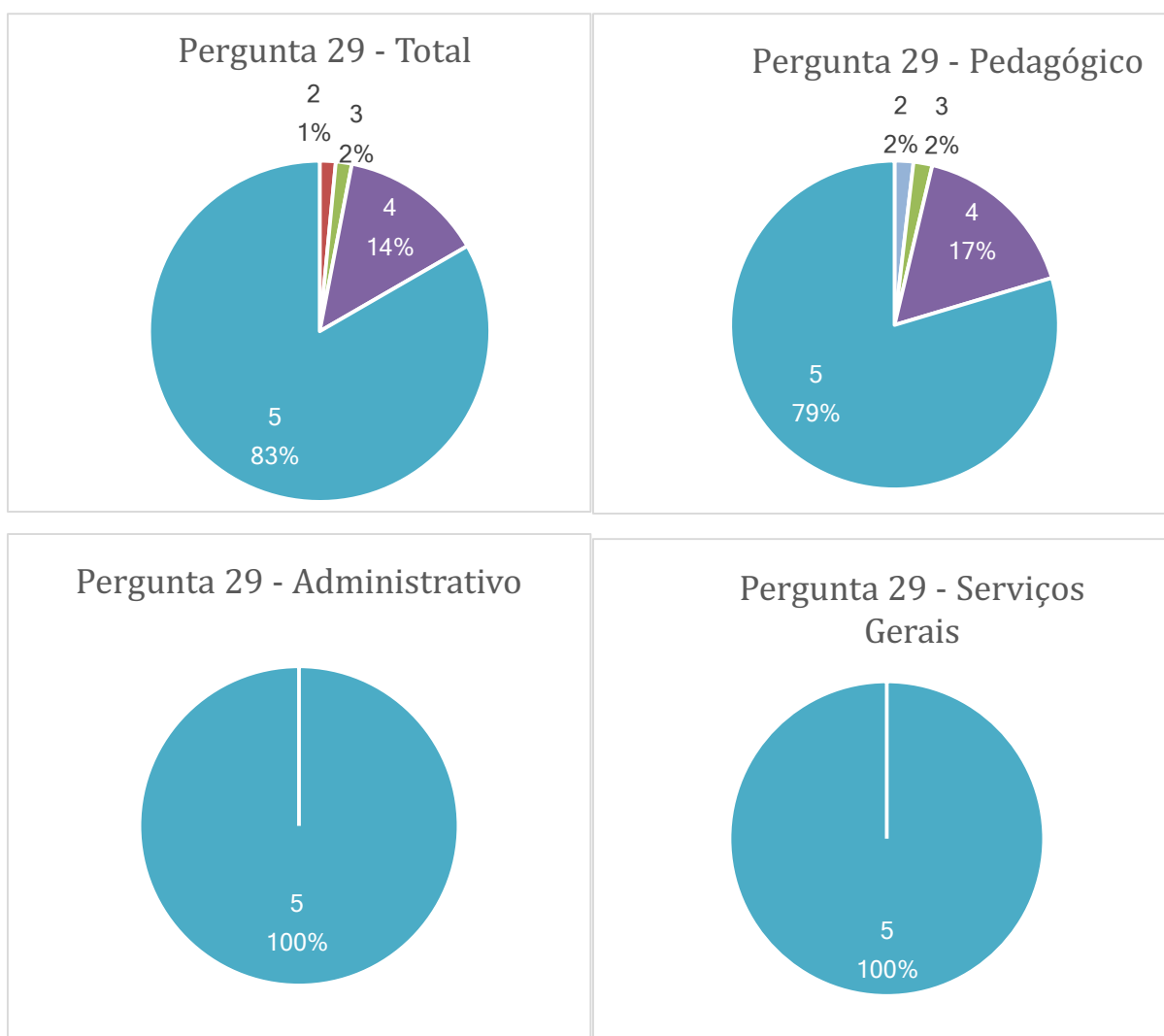


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

O tópico termina com a seguinte afirmação: sei que a responsabilidade atribuída ao meu cargo é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais. Os gráficos correspondentes a esse quesito seguem abaixo na Figura 31.

O setor administrativo e de serviços gerais concordaram 100% com a pergunta, se considerando completamente capazes, intelectualmente e emocionalmente, para realização de suas atribuições. Apenas 2% do setor pedagógico discorda parcialmente que é capaz de concluir seu trabalho, concluindo que alguns indivíduos do setor não concordam com a afirmação, onde todos os colaboradores dos setores restantes concordam com a mesma.

Figura 31: Sei que a responsabilidade atribuída ao meu cargo é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

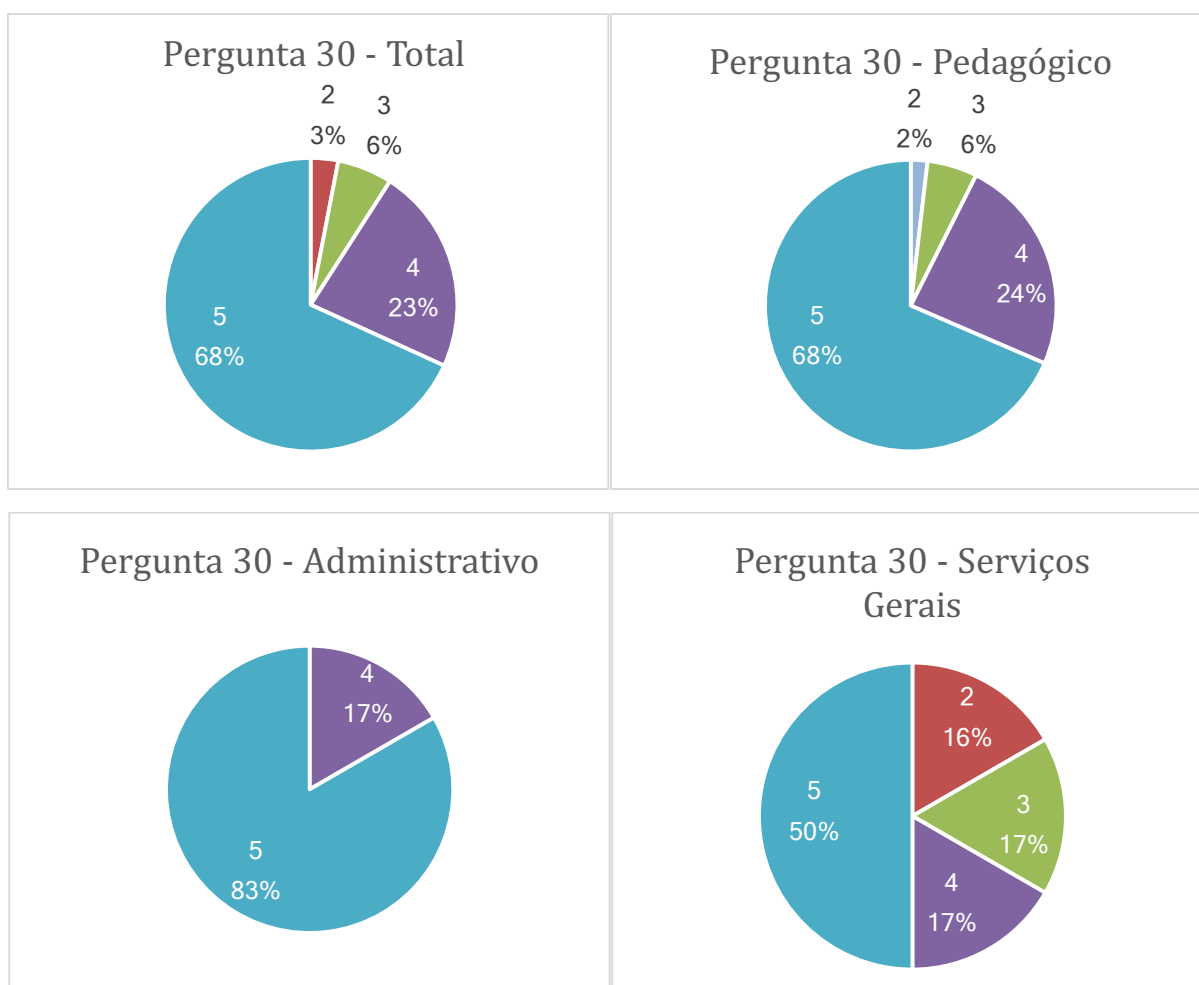
4.11 Planejamento institucional

Neste indicador é examinado a integração dos empregados no planejamento organizacional. A primeira afirmação desse fator é: sinto-me motivado a participar do planejamento institucional. A Figura 32 demonstra os resultados.

O setor pedagógico e de serviços gerais demonstram resultados parecidos, tendo 16% e 2%, respectivamente, respondendo que discordam mais do que concordam que são motivados a participar do planejamento organizacional. No total, 68% dos participantes concordaram completamente e 23% concordaram parcialmente com a informação.

Conclui-se que os funcionários participantes da pesquisa se sentem motivados a participar do planejamento institucional, apesar que uma mínima quantia de colaboradores do setor pedagógico e de serviços gerais não se sentem motivados a participarem do mesmo.

Figura 32: Sinto-me motivado a participar do planejamento institucional.

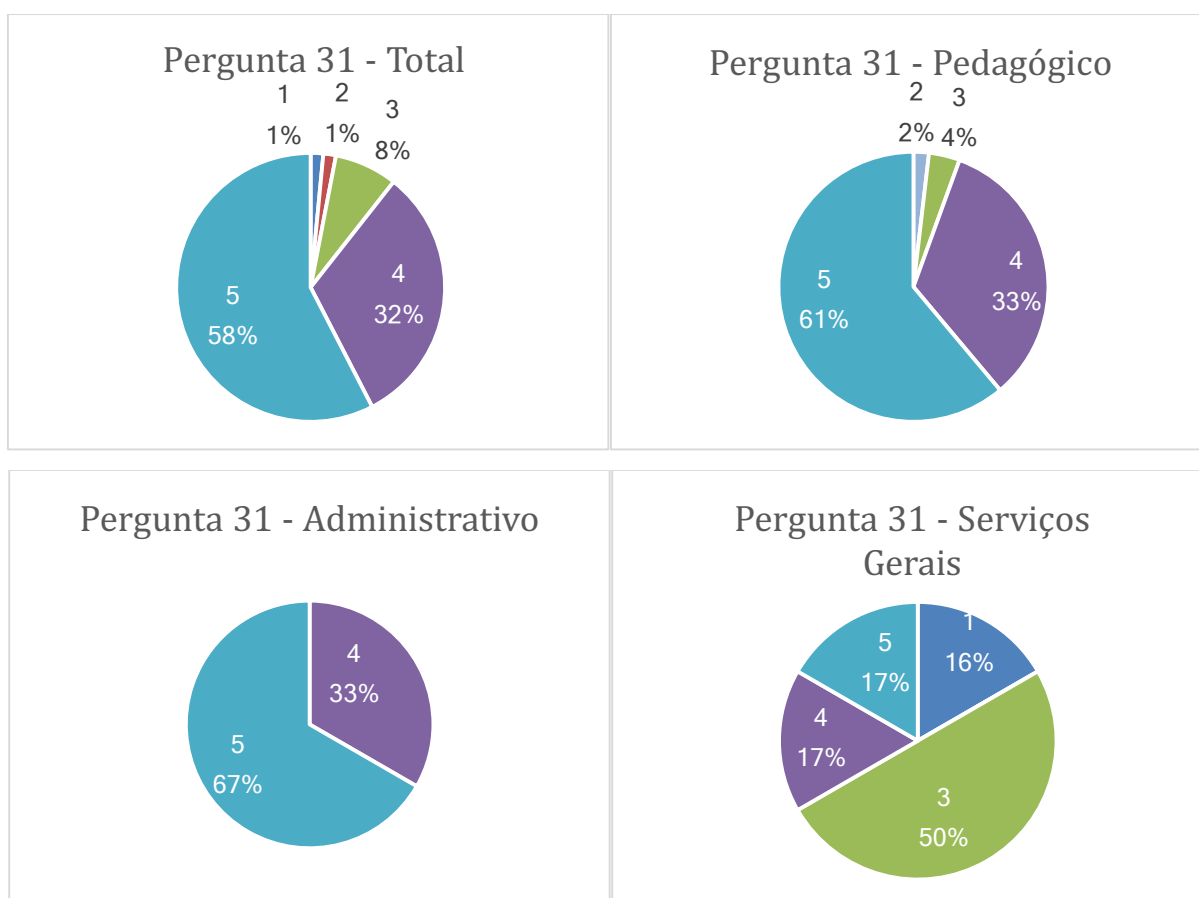


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Na seguinte afirmativa estuda-se o compartilhamento de informações na instituição, da seguinte forma: recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais. Os resultados encontram-se na Figura 33.

Analisando esses gráficos na Figura 33, observa-se que 58% dos funcionários responderam 5 (concordam totalmente) e 32% respondeu 4 (concordam em parte), formando 90% das respostas voltadas para satisfação desta afirmação. No setor administrativo, 67% responderam 5 (concordo totalmente) e 33% 4 (concordo parcialmente). O pedagógico, embora 61% e 33% corresponde, respectivamente, a 5 (concordo completamente) e 4 (concordo em parte), 2% do setor respondeu 2 (discordo parcialmente), apontando que alguns não concordam que recebem informações atualizadas da instituição. Algo parecido aconteceu no setor de serviços gerais onde 50% nem concordam nem discordam e 16% discordam completamente. Rematando que, além dos poucos funcionários do setor pedagógico e de serviços gerais que não concordam, a grande maioria concorda que recebe informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.

Figura 33: recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.

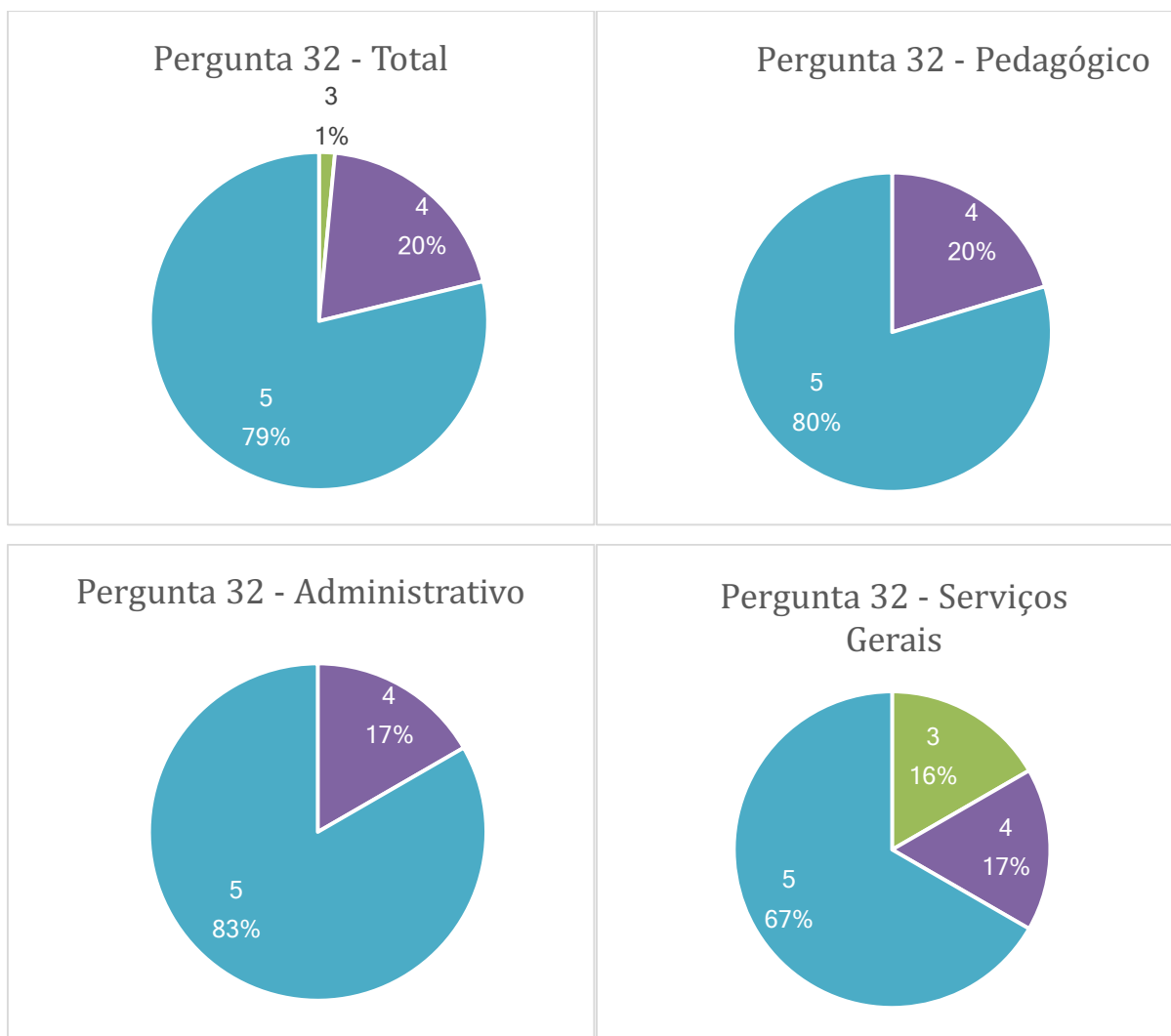


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Para finalizar este indicador, a afirmação é: contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela instituição. Segue os gráficos para ponderar os resultados desta afirmação na Figura 34.

Com 79% das respostas sendo 5 (concordo totalmente) e 20% sendo 4 (concordo em parte), ou seja, 99% dos colaboradores que participaram desta pesquisa concordam, pelo menos em parte, que seu trabalho contribui para melhoria da empresa. No setor de serviços gerais, 16% dos mesmos informaram que nem concordam nem discordam com esta afirmação. Concluindo que os colaboradores concordam que contribuem para melhoria dos serviços prestados pela escola.

Figura 34: Contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela instituição.



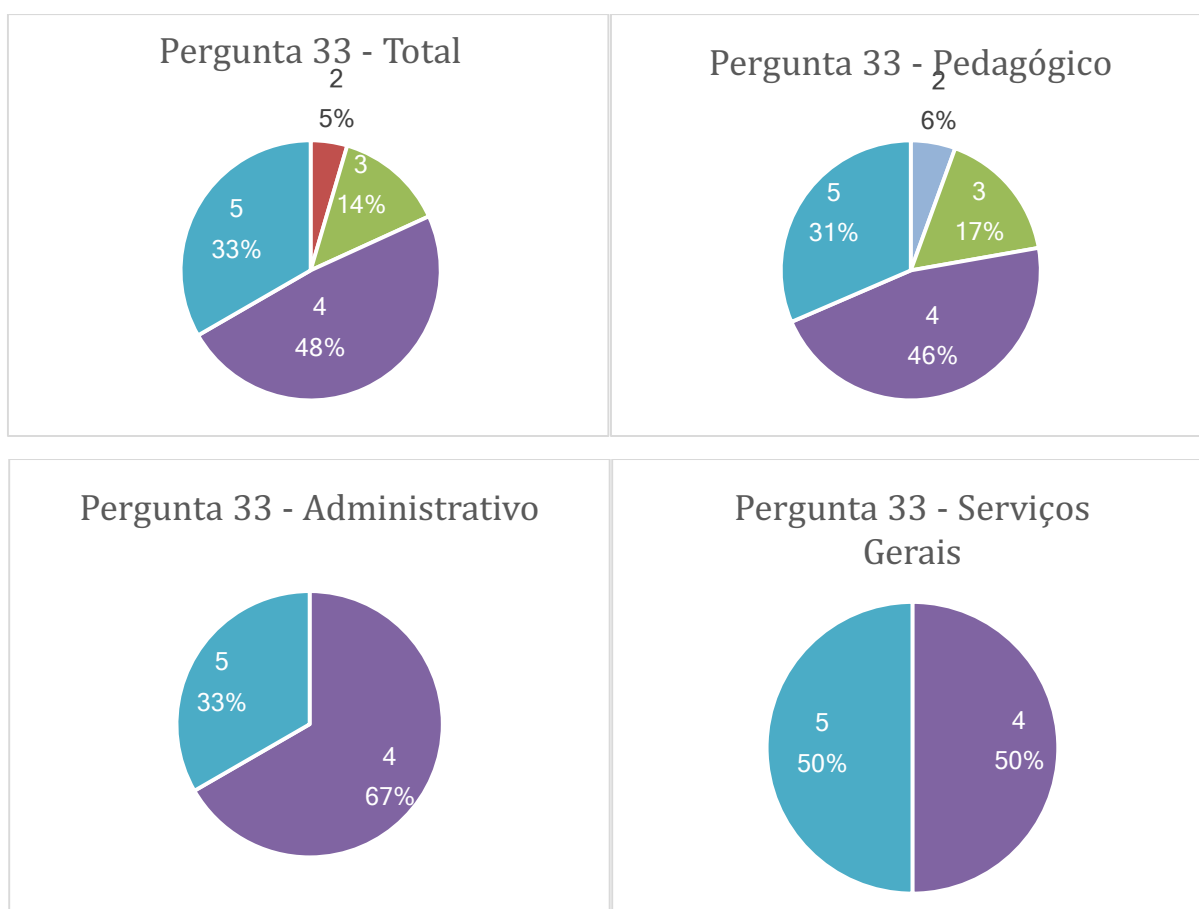
Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

4.12 Processo decisório

O último indicador da pesquisa é realizado com intuito de avaliar como as decisões tomadas afetam e são distribuídas para os colaboradores. Na primeira afirmação do tópico e penúltima da pesquisa é: as decisões setoriais, que impactam no meu trabalho, são repassadas em tempo hábil e de forma clara. Abaixo segue a Figura 35.

Todos os setores apresentam percentuais elevados para as respostas 5 (concordo completamente) e 4 (concordo em parte), o que aponta que as informações sobre as decisões tomadas que afetam seus trabalhos são repassadas com eficiência. Uma pequena parte dos participantes do setor pedagógico discordaram, a resposta 2 (discordo parcialmente) tendo 6% nos seus resultados. O que se leva a entender que uma pequena parte do setor pedagógico se encontra insatisfeito com o compartilhamento e clareza de informações repassadas que impactam seu trabalho.

Figura 35: As decisões setoriais, que impactam no meu trabalho, são repassadas em tempo hábil e de forma clara.

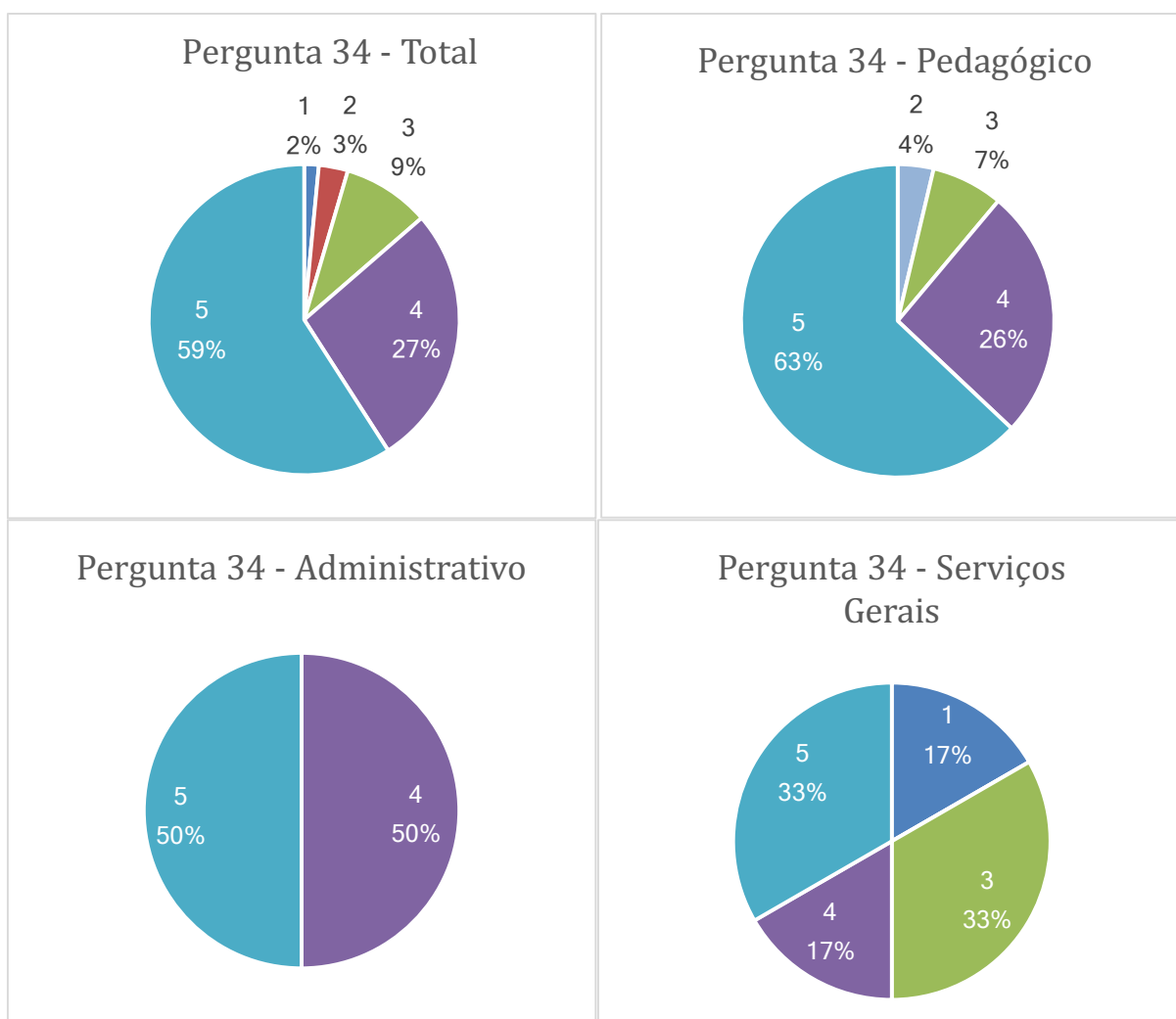


Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Sendo a última afirmação do tópico e da pesquisa, a mesma analisa como as informações são repassadas. A afirmação é: a quantidade de reuniões setoriais é suficiente e possibilita aos colaboradores manterem-se informados. Por fim, segue a Figura 36 referente as respostas desta afirmação.

O setor pedagógico e de serviços gerais coincidem nas respostas demonstrando insatisfação em relação a quantidade de reuniões e a suficiência das mesmas para se manterem informados. O pedagógico respondeu 4% com 2 (discordo parcialmente) e o de serviços gerais obtiveram 17% com a resposta 1 (discordo totalmente). Levando a compreender que existe uma leve insatisfação no setor pedagógico e de serviços gerais em relação a quantidade de reuniões setoriais para a atualização de informações com os colaboradores. Já o setor administrativo encontra-se satisfeito com a afirmação.

Figura 36: A quantidade de reuniões setoriais é suficiente e possibilita aos colaboradores manterem-se informados.



Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como se configura o clima organizacional de uma instituição de ensino particular bilíngue em João Pessoa. Foi realizada uma pesquisa quantitativa nos três principais setores da instituição analisada, sendo eles: Administrativo, Pedagógico e Serviços Gerais. A pesquisa utilizou um instrumento de pesquisa contendo 34 afirmações subdivididas em dez categorias baseados no modelo de Rizzatti de 2002, sendo adotada a escala de Likert (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente) para verificar o nível de discordância dos entrevistados.

Após a análise das afirmações da pesquisa em forma de gráficos, percebe-se que o clima organizacional da instituição como um todo encontra-se bastante favorável, sempre obtendo os maiores percentuais nas respostas 4 e 5 da escala de Likert, concordando parcial ou completamente com as afirmações.

Porém, observa-se, no setor de serviços gerais, quando comparado aos demais, um maior número de respostas que discordam das afirmações realizadas no questionário (discordo parcialmente ou totalmente). Isso pode ser derivado de diversos fatores, mas a análise dos gráficos ajuda a sugerir os motivos. Primeiramente, pode-se analisar o critério da idade e escolaridade, possuindo o maior número de pessoas com mais de 31 anos de idade, onde 83% do setor possui apenas o ensino médio completo e 17% com ensino médio incompleto ou inferior, algo bastante diferente da grande maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa, contendo 61% dos mesmos com ensino superior completo.

A motivação dos funcionários deste setor é afetada por dois fatores analisados nesta pesquisa, as recompensas financeiras e os relacionamentos interpessoais. O nível de interação promovida pela organização e existente entre os colaboradores do setor de serviços gerais com o outros. Como visto na sexta afirmativa, apenas 67% do setor concorda que as políticas internas promovem interação interpessoal, enquanto 17% nem concorda nem discorda e 16% discorda completamente. Além disso, a cooperação dos mesmos neste setor é insatisfatória, observado pela afirmação 19.

A respeito do sistema de assistência e benefícios, a remuneração dos colaboradores do setor de serviços gerais não é fundamentalmente um fator motivacional para os mesmos. As recompensas financeiras para os colaboradores deste setor se diferenciam dos outros colaboradores principalmente devido à escolaridade.

Os resultados apresentados evidenciarão grande relevância para o colégio, implicando pontos de melhoria para o desenvolvimento do trabalho na instituição. Além de apresentar resultados para a empresa, evidencia a relevância do assunto de Clima Organizacional em um âmbito acadêmico.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), deve-se sempre observar e analisar o clima organizacional, pois a satisfação e motivação dos colaboradores presentes na instituição, dois fatores de grande importância para um ótimo clima, mudam constantemente.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <<http://prod.org.br/files/v16n2/v16n2a06.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. 2017.

CAMARGO, Maria Emília; CRESPI, Kelly; LUCHESI, Juliana. **Pesquisa de clima organizacional**: metodologia proposta para uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha. Qualitas Revista Eletrônica, Paraíba, v. 11, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1000/568>>. Acesso em: 24 de ago. 2017.

CANDIDO, Claudio; PATRÍCIO, Patrícia. **Empreendedorismo**: uma perspectiva multidisciplinar. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

COSTLEY, D.; TODD, R. **Human relations in organizations**. 3 ed. St. Paul: West Publishing Company, 1987.

CRUZ, Tadeu. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**: metodologia DOMPTTM (documentação, organização e melhoria de processos). São Paulo: Atlas, 2015.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, V.; FORTUNA, A.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 312p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acesso em: 30 de ago. 2017.

ANEXO A



Trabalho de Conclusão de Curso / Pesquisa de Campo / Questionário de Clima Organizacional

Setor: <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Serviços gerais <input type="checkbox"/> Pedagógico <input type="checkbox"/> Recreação
Idade: <input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 à 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 à 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 31 anos
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto ou inferior <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo
Tempo de trabalho: _____

Pesquisa de Clima Organizacional com finalidade de levantamento de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso na UFPB. Responda de acordo com seu grau de discordância e concordância de cada afirmação, com a seguinte pontuação (escala Likert): **1 = discordo totalmente; 2 = discordo em parte; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo em parte; 5 = concordo totalmente.**

N	Pesquisa	1	2	3	4	5
1	Sinto-me satisfeito por fazer parte deste setor.					
2	Percebo a satisfação dos pais e alunos quanto a qualidade de ensino.					
3	Me identifico com a instituição e desejo continuar participando do seu desenvolvimento.					
4	Sou reconhecido na sociedade por trabalhar neste colégio.					
5	As políticas organizacionais permitem que eu seja valorizado profissionalmente.					
6	As políticas organizacionais promovem a interação dos colaboradores.					
7	As políticas organizacionais me incentivam ou despertam em mim a necessidade de aprendizagem contínua.					
8	Os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.					
9	As recompensas financeiras que recebo são fatores motivacionais para o meu trabalho.					
10	As minhas recompensas financeiras atendem as minhas expectativas.					
11	Existe adequação da estrutura institucional às necessidades do meu setor.					
12	Há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos.					
13	Tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho.					
14	Tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.					
15	As condições de trabalho atendem as minhas necessidades, como: temperatura, ventilação, iluminação, limpeza, mobiliária e equipamento.					
16	Possuo tempo suficiente para executar a tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho.					
17	Há espaço físico necessário no colégio para eu realizar minhas tarefas.					
18	Conheço a estrutura de chefia e identifico o papel de cada um no dia a dia.					
19	Existe cooperação ativa e intensa entre os colaboradores do colégio.					
20	A cooperação existente entre as áreas que compõem o colégio é suficiente.					
21	Há incentivo entre os colegas para melhoria do desempenho profissional.					
22	Confio e acredito no trabalho realizado pelas chefias do setor e instituição.					
23	As chefias despertam o clima para o desenvolvimento humano dos colaboradores.					
24	As chefias proporcionam os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.					
25	As chefias aceitam e aplicam as sugestões dadas pelos colaboradores.					
26	O grau de acompanhamento do trabalho, realizado pelas chefias, está adequado.					
27	Estou satisfeito com o trabalho que realizo.					
28	Sinto-me motivado a exercer meu trabalho e com as condições de trabalho que tenho.					
29	Sei que a responsabilidade atribuída ao meu cargo é coerente com as minhas capacidades intelectuais e emocionais.					
30	Sinto-me motivado a participar do planejamento institucional.					
31	Recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais.					
32	Contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela instituição.					
33	As decisões setoriais, que impactam no meu trabalho, são repassadas em tempo hábil e de forma clara.					
34	A quantidade de reuniões setoriais é suficiente e possibilita aos colaboradores manterem-se informados.					