

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEÇÃO DO COLABORADORES DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS¹

Jéssica Martins Flores ²
 Mariana Barbosa Soares ³
 Felipe Koga Mascarenhas ⁴
 Gleberston de Santana dos Santos ⁵

RESUMO

A presente pesquisa objetivou compreender a realidade do clima organizacional de uma instituição voltada para o ensino da língua inglesa, na cidade de Pelotas/RS. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, fazendo uso do método de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o modelo adaptado do questionário elaborado por Bispo (2006). A coleta de dados foi realizada em uma escola de idiomas durante o mês de março de 2017. A análise de dados foi realizada com base na metodologia proposta por Luz (2010). Através da pesquisa foi possível identificar que os pontos fracos da organização na percepção dos colaboradores se concentram nos fatores relacionados à remuneração e a assistência aos funcionários; já os pontos fortes relacionam-se à vida profissional (tarefa, atividades) e o ambiente de trabalho (fatores higiênicos) e os pontos neutros identificados foram os incentivos profissionais e a cultura organizacional. Além disso, constatou-se que a organização possui uma baixa rotatividade de seus colaboradores, algo importante quando se trata de uma instituição de capital intelectual.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Administração de Recursos Humanos. Escola de idiomas.

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam constantemente de inovações com a finalidade de melhorar o seu desempenho, compreender o cenário competitivo do mercado. Um aliado a isso são os colaboradores, porém para obter o resultado desejado será preciso ter uma tomada de decisão com objetividade e eficácia, com o intuito de alinhar os objetivos da empresa com o que é executado pelos seus colaboradores. A maneira como os indivíduos percebem o ambiente organizacional e como este reflete em seu comportamento é chamado de Clima

¹ Trabalho aprovado e apresentado no III Fórum Internacional Conecta promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – PPGA/UFMS.

² Graduanda em Administração - Universidade Federal de Pelotas. E-mail: jessica_flores06@hotmail.com.

³ Graduanda em Administração - Universidade Federal de Pelotas. E-mail: marianabs.tec@gmail.com

⁴ Graduando em Administração - Universidade Federal de Pelotas. E-mail: felipekogamas@hotmail.com

⁵ Mestre em Administração - Universidade do Oeste de Santa Catarina. Professor substituto na Universidade Federal de Pelotas e professor colaborador nos cursos de pós-graduação na Faculdade de Tecnologia SENAC RS. E-mail: glebersonsantana@hotmail.com

Organizacional (KNAPIK, 2008). O clima organizacional tem a missão na organização de observar a necessidade, preocupação e percepção dos colaboradores no ambiente. Segundo Chiavenato (2003), a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas.

Apesar de a área tecnológica substituir o homem em algumas funções, ainda é perceptível a dependência do fator humano nas entidades, são essas pessoas que têm contato direto ou indireto com o cliente, usuários e realizam os serviços fundamentais para a existência do mesmo. Cada indivíduo carrega consigo aspectos pessoais que interferem na sua vida profissional, o departamento de recursos humanos tem o desafio de encontrar ações adequadas para lidar com a diversidade encontrada no ambiente.

O gestor de recursos humanos tem o papel de administrar os profissionais de acordo com objetivo da empresa e focar no bem-estar do funcionário para que a sua produtividade aumente, exercendo variadas funções além do que citado nesse artigo. Atividade de um gestor tem certo grau de complexidade, cuja dificuldade é justamente adaptar os interesses da conforme os objetivos da organização com as atividades que são executadas pelo colaborador, tornando-se crucial o processo de aceitação/adaptação do mesmo com: missão, visão e valores da empresa.

Um fator diferencial das organizações bem-sucedidas é a criatividade. Para que ocorra a existência de um clima organizacional criativo, é imprescindível o apoio, abertura e valorização de novas ideias. Investir na capacidade de criatividade do membro de uma equipe resultará no crescimento da empresa. Com o mundo globalizado vivemos em constantes oscilações e mudanças, estar preparado é de vital importância para a sobrevivência da organização. Importante salientar que o gestor pode não ter muitas condições pessoais de intervir na cultura organizacional de sua entidade. Todavia, sempre existem elementos que podem ajudar nas condições de melhoria no clima organizacional do seu departamento ou equipe de trabalho. Os resultados só serão alcançados quando paralelo a isso existirem colaboradores motivados.

O objetivo da pesquisa é identificar o clima organizacional de uma instituição de ensino, apontando os problemas estão interferindo nos resultados almejados pela organização, tornando possível analisar o nível de satisfação, comprometimento e motivação dos membros colaboradores. É através da pesquisa de clima organizacional que a empresa possui informações importantes para elaborar uma estratégia e corrigir erros que porventura possam

ser detectados e que possam interferir no objetivo organizacional. Pois, conforme afirmam Tanajura e Jesus (2003) em uma organização onde o clima organizacional não seja adequado haverá uma forte tendência à baixa criatividade humana, a um ambiente desmotivado e improdutivo, e a uma grande falta de interesse dos membros no desenvolvimento das tarefas que são de sua responsabilidade.

O clima organizacional interfere diretamente nos rendimentos da empresa. Após definidos os objetivos, para obter bons resultados o ambiente deve estar devidamente estruturado e alinhado. Além disso, para mensurar os resultados são necessários indicadores de desempenhos e métodos de avaliação. Considerando essa discussão, a pesquisa visa responder a seguinte questão: **Qual a realidade do clima organizacional na escola de idiomas Alfa?** O setor escolhido para a coleta de dados tem foco o ensino de idiomas, localizado no município de Pelotas, Rio Grande do Sul.

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática gestão de pessoas e do clima organizacional. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos (a) ambiente de trabalho, (b) assistência aos funcionários, (c) burocracia, (d) cultura organizacional, (e) estrutura organizacional, (f) nível sociocultural, (g) incentivos profissionais, (g) remuneração, (h) segurança profissional, (i) transporte e (j) vida profissional. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção discorre sobre o tema recursos humanos (RH), e clima organizacional.

2.1 RECURSO HUMANOS

A área de recursos humanos (RH) é importante para as organizações, frente aos desafios que assolam o contexto das organizações, sobretudo com o advento da acirrada competitividade. A administração de recursos humanos deve, portanto, assumir uma postura equitativa e colaborativa frente aos empregados das organizações, bem como de conciliadora no sentido de sensibilizar os colaboradores e convergir seus objetivos individuais aos

organizacionais, com intuito de favorecer o alcance de resultados cada vez mais expressivos. Para tanto, para os responsáveis por esta área devem entender que o mundo globalizado exige um novo comportamento, uma nova maneira de trabalhar e produzir (DUTRA, 2011; FRANÇA, 2014). Conforme Ribeiro (2012, p.05):

A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e o comportamento socialmente responsável.

A importância do recurso humano é de buscar constantemente a valorização dos colaboradores, através do crescimento das pessoas na organização. Educando e capacitando o trabalhador, o RH não apenas forma um quadro de funcionários mais qualificados, como ganha o poder perante os dirigentes de uma empresa. (SOLIDES, 2016).

Nesta visão, Luz (2003 apud ANTUNES E MOURO, 2008 p.26) “acrescenta que, em qualquer empresa, compete à área de recursos humanos ouvirem os funcionários, porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional”.

Visão de alguns autores sobre a funcionalidade da área de recursos humanos, tem-se a visão de Chiavenato (2009, p.188) que discorre:

[...] De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançar objetivos organizacionais (como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação do cliente, lucro etc.). Todavia, de outro lado, as pessoas, uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais pelos quais lutam para alcançar e, muitas vezes, servem-se da organização para atingi-los mais adequadamente.

Conforme Luz (2003, p.40),

O R.H deve avaliar o clima porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios; porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos; porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação.

Relações humanas é o conjunto de relações que são mantidos pelos indivíduos em sociedade. Considerando que as relações humanas é um fator primordial para a capacidade de desenvolvimento individual e intelectual de cada um, não há dúvida de que este conjunto de interações permite que as pessoas convivam de uma maneira cordial. O campo das relações

humanas é bastante importante no mundo do trabalho, tendo em conta que se não decorrerem com cordialidade, acabam por prejudicar a produtividade e a eficiência das empresas (SIMS; LAFOLLETTE, 1975, KNAPIK, 2008; DUTRA, 2011).

2.2 GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional, conforme descreve Santos (1999, p. 27), “[...] envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano.” Mas deve-se ter cuidado com a forma de medi-lo, operacionalizar o conceito tem que ocorrer de uma maneira confiável, segura e correta ao ambiente que deseja descrever.

Para Chiavenato (2009), clima organizacional está relacionado com motivação, quanto maior o grau de satisfação, maior a motivação do colaborador e vice e versa. Essa ação traduz em uma relação de satisfação, interesse, colaboração, etc. O ambiente interno está interligado com a motivação, saber utilizar o ambiente a seu favor tornará o funcionário orgulhoso com a empresa, tendendo a vestir a camisa e fazer o seu melhor para manter o padrão de qualidade oferecido a ele.

Conforme Coda (1993), o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Com alto nível de competitividade se reconhece que as pessoas fazem a diferença em qualquer ambiente/organização. Opinião de Antunes e Mouro (2008) “O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza”.

Conforme a visão de Luz (2003), “clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidade de melhoria contínua no ambiente de trabalho”. São poucas empresas que tem interesse de ouvir seus clientes internos, saber sua intenção de salário, expectativas profissionais, se sentem satisfação no trabalho, pequenas ações de ouvir seu colaborador e refletir sobre o assunto discutido transforma o ambiente de trabalho.

Desta maneira, deixa de ser uma empresa que centraliza suas energias no cliente externo focando na maioria das vezes somente no produto esquecendo aquele que faz o produto acontecer. “(...) empresas deveriam conhecer a realidade familiar, social e econômica

em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados” (LUZ, 2003).

De acordo, com os estudos de Bispo (2006) a pesquisa de clima foi aplicada no Brasil por Souza, (1977, 1978, 1980, 1982, 1983) utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer. A aplicação dos trabalhos foi feita em empresas privadas e órgãos públicos.

Payne e Mansfield (1975 *apud* BENTO e DIAS, p. 06) consideram o clima organizacional como o “elo conceitual” de ligação entre o nível organizacional no sentido de expressar compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

A pesquisa de clima mesmo com todos os seus avanços e aceitação nas organizações, não é aplicada pela maioria na prática e vista como uma estratégia de fidelidade tanto para os seus colaboradores e clientes, ambos satisfeitos, a chance de fracasso fica significativamente menor. Para obter colaboradores fiéis e engajados com a missão da empresa, é importante conhecê-los e atender suas necessidades primárias, criando vínculo e conseqüentemente tornando o local/ambiente de trabalho cada vez melhor.

Conforme Marconi e Lakatos (1990 *apud* BENTO; DIAS, 2012, p.07):

Determinaram que o objetivo de uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. O resultado final da PCO deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

Uma forma de descobrir a necessidade do colaborador e atendê-la é aplicando um questionário com perguntas que consiga identificar quais fatores estão sendo deixado mais de lado, o que não está sendo observado com a sua devida atenção, prejudicando no rendimento, convívio, criatividade, e etc.

A pesquisa foi realizada de forma que não prejudicasse o colaborador, portanto, não tem identificação no questionário, sem oferecer um clima de pressão para responder, participou quem desejava. O objetivo das perguntas é mostrar para os gestores qual (ais) o(s) ponto(s) fraco(s) e forte (s) da organização.

O modelo do Bispo (2006) usa dois fatores de clima sendo eles: interno e externo. O interno aborda influência dentro da organização, agir sobre esse fator resulta em um ambiente melhor para cliente-colaborador. No entanto, o externo tem origem fora da organização, mas

exerce sua influência no colaborador através do seu comportamento, ações e decisões. Mas utilizaremos a ficha de pesquisa nº 1 do Bispo, os fatores internos somente.

Os fatores internos de influência destacados por Bispo (2006, p. 263 e 264) são:

- Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e.
- Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Quanto as dimensões que caracterizam o clima organizacional, esclarece-se que são inúmeras, destacando-se o de Patterson *et al.* (2005), cujos aspectos são tratados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões de Clima Organizacional de Patterson

| Dimensão | Aspectos de Clima Organizacional |
|--------------------|---|
| Relações Humanas | Bem-estar: refere-se ao quanto a organização valoriza o bem-estar de seus empregados. |
| | Autonomia: refere-se ao grau de poder de decisão que é dado aos empregados no exercício de suas funções. |
| | Integração: avalia a extensão da cooperação e confiança entre os departamentos. |
| | Envolvimento: verifica o quanto os empregados participam das decisões. |
| | Suporte da Liderança: representa o quanto os líderes da organização apoiam e entendem seus subordinados. |
| | Treinamento: o quanto a organização se preocupa com o desenvolvimento dos seus empregados. |
| Processos Internos | Formalização: envolve a ênfase que a organização dá à formalização de normas e procedimentos. |
| | Tradição: envolve o quanto a organização valoriza o modo como as coisas são feitas. |
| Sistemas Abertos | Inovação e Flexibilidade: envolve a orientação à mudança e o quanto a organização incentiva iniciativas inovadoras. |
| | Foco no Externo: refere-se ao quanto a organização responde às necessidades do cliente e do mercado em geral. |
| | Reflexibilidade: refere-se ao quanto a organização se preocupa em adaptar seus objetivos e |

| | |
|-------------------|---|
| | estratégia de acordo com o ambiente externo. |
| Objetivo Racional | Clareza nos Objetivos Organizacionais: engloba o quão claro são os objetivos organizacionais. |
| | Eficiência: refere-se ao grau de importância que a organização dá à eficiência e à produtividade dos seus empregados. |
| | Esforço: avalia o quanto os membros da organização se esforçam para atingir os objetivos da organização. |
| | Feedback de Desempenho: avalia o modo como é avaliado o desempenho dos empregados. |
| | Pressão para Produzir: avalia o quanto a organização pressiona seus empregados para que atinjam as metas estabelecidas. |
| | Qualidade: avalia o quanto a organização prioriza a qualidade nos seus processos. |

Fonte: Araújo *et al.* (2017, p. 101) adaptado de Patterson *et al.* (2005, p. 386).

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta investigação caracteriza-se como descritiva. Observar os fatos, interpretando e analisando sem intervir nos registros da população ou fenômeno usando técnicas padronizadas. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Trata-se de uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa, com o método utilizado estudo de caso em uma escola de idiomas de pequeno porte, localizada na cidade de Pelotas/RS. O instrumento de coleta de dados baseou-se de um modelo adaptado do questionário proposto por Bispo (2006). A coleta de dados ocorreu no mês de março de 2017. De acordo com o autor “o modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macro fatores foram divididos em internos e externos” (BISPO, 2006, p. 263).

Para melhor extrair informações e identificar o ambiente necessitou-se por adicionar ao modelo escolhido uma categoria de estratificação por faixa etária, escolaridade, gênero e tempo de serviço. Na modificação do modelo feito por Bispo, retiraram-se algumas etapas de processo para centralizar a discussão do tema proposto e que facilitasse para o colaborador responder em seu tempo disponível as perguntas relacionadas aos fatores interno da organização.

Para haver mais precisão do grau de motivação dos funcionários, foi optado por retirar as alternativas originais do questionário, sendo elas: sim, mais ou menos e não, por nível de satisfação de número 01 a 05. Muito insatisfeito 01, insatisfeito 02, nem insatisfeito e satisfeito 03, satisfeito 04, muito satisfeito 05 e não opinar.

A não utilização da segunda ficha de fatores externos ocorreu por alguns percalços, dificuldade de aplicar um questionário com inúmeras variáveis, o número de perguntas

acabaria alto e poderia desestimular o colaborador há não responder. A primeira ficha continha 27 perguntas e a segunda continha 28. O referido questionário foi aplicado online, através do *Google Forms*, pela conveniência dos questionados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Trata-se de escola de idiomas inaugurada em 2004, na cidade de Pelotas/RS. Hoje a organização ampliou-se constituindo uma rede de escolas através de franquia. A rede conta com 24 escolas distribuídas em cidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A missão da organização está pautada em ensinar inglês com excelência e foco em resultado, tornando o aluno mais conectado com o mundo. Sua visão é ser referência no ensino da língua inglesa e expandir a marca em mercados potenciais, gerando lucratividade para os nossos parceiros e comunidade local. No que diz respeito aos valores organizacionais, encontram-se: empatia, responsabilidade e comprometimento, trabalho em equipe e responsabilidade social.

A instituição valorizando a responsabilidade social, a instituição desenvolve os seguintes projetos: (a) *Meet the Beet*, onde a instituição disponibiliza aluguel de bicicletas, sem custo para alunos e colaboradores; (b) *Time to help*, que consiste na disponibilidade de bolsas integrais e de qualificação para alunos de escolas públicas e universitários; (c) *Winter support*, que consiste nas escolas tornarem pontos de coleta, recebendo e distribuindo doações de agasalhos; (d) *Give life* que visa a conscientização da comunidade sobre a doação de sangue e medula óssea.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A parte introdutória da pesquisa faz uma breve análise e identifica o perfil dos colaboradores.

Os indicadores mensurados foram: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e setor de atuação. O número de respostas obtidas foram 9 (nove), ao analisarmos os dados constatamos que: 6 (seis) são do gênero feminino (66,7%) e 3 (três) do gênero masculino (33,3%); 8 (oito) tem de 20 a 30 anos (88,9%) e 1 (um) tem de 31 a 35 anos (11,1%); 5 (cinco) tem ensino superior completo (55,6%), 3 (três) tem ensino superior

incompleto (33,3%) e 1 (um) tem pós-graduação (mestrado) incompleto (11,1%); 5 (cinco) trabalham na empresa no tempo superior a 2 anos e inferior a 4 anos (55,6%), 2 (dois) trabalham no tempo superior a 4 anos (22,2%), 1 (um) trabalha no tempo inferior a 6 meses (11,1%) e 1 (um) trabalha no tempo superior a 6 meses e inferior a 1 ano (11,1%); e 4 (quatro) trabalham no setor pedagógico (44,4%), 3 (três) no atendimento (33,3%) e 2 (dois) no setor financeiro (22,2%).

Os dados mensurados permitem observar que: a maioria dos colaboradores da empresa são mulheres (6/9), a faixa etária está concentrada entre 20 e 30 anos (8/9), a escolaridade da maioria dos colaboradores é ensino superior completo (5/9), o tempo de experiência da maioria dos colaboradores supera os dois anos (7/9) e o maior número de colaboradores incorporam o setor pedagógico e atendimento (7/9), sendo minoria os colaboradores do setor financeiro (2/9).

Na etapa seguinte, as questões foram direcionadas para mensurar o clima organizacional da empresa. Foi possível identificar os fatores nos quais os colaboradores estão insatisfeitos e/ou não concordam e satisfeitos e/ou concordam, numa escala de 01 (um) até 05 (cinco), assim como a opção “prefiro não opinar”. Os fatores que compõem a pesquisa abrangem sobre a vida profissional dos colaboradores, os incentivos profissionais, a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, remuneração e assistência aos funcionários.

A vocação profissional é a disposição natural que o indivíduo apresenta observando suas habilidades, suas preferências, seus desejos, seu estilo de vida, entre outros. Fatores estes que vão direcionar o indivíduo a busca da profissão mais adequada para seu futuro (LUZ, 2003). O fator analisado, vida profissional, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação a profissão exercida. Os resultados foram: 9 (nove) mostraram-se orgulhosos em trabalhar na empresa escolhida (100%), 9 (nove) mostraram-se orgulhosos da atividade que exercem na empresa escolhida (100%), 9 (nove) indicariam a empresa escolhida como alternativa de emprego para seus amigos e parentes (100%), 1 (um) colaborador não considera os cursos e treinamentos obtidos suficientes para exercer as atividades atuais (11,1%), 7 (sete) consideram suficientes os cursos e atividades obtidos suficientes para exercerem as atividades atuais e 8 (oito) afirmam sentirem-se seguros e não correm risco de serem demitidos sem motivos.

O comportamento humano é influenciado pelos sistemas de recompensas e incentivos nas organizações e tais sistemas podem agregar valor ou não a esta relação (Elen Gongora Moreira, livro Incentivos e recompensas).

O fator analisado, incentivo profissional, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação aos programas de incentivo utilizado pela organização. Os resultados foram: 2 (dois) colaboradores mostraram-se estar insatisfeitos com o plano de carreira que a empresa oferece (22,2%), 4 (quatro) colaboradores mostraram-se satisfeitos com o plano de carreira que a empresa a qual estão vinculados oferece (44,4%), 3 (três) não concordam que estão obtendo sucesso com a carreira profissional atual (33,3%), 4 (quatro) consideram que estão obtendo sucesso com a carreira profissional atual (44,4%), 2 (dois) não consideram que o sucesso profissional depende apenas dos seus esforços na atividade atual (22,2%), 4 (quatro) concordam que o sucesso profissional depende apenas dos seus esforços na atividade atual (44,4%), 2 (dois) não consideram que o trabalho executado é reconhecido e valorizado pela empresa (22,2%), 5 (cinco) consideram que o trabalho executado é reconhecido e valorizado pela empresa (55,6%), 7 (sete) consideram que o trabalho executado é reconhecido e valorizado pela família (77,7%) e 7 (sete) consideram o nível cultural e intelectual suficientes para o exercício das atividades exercidas na empresa (77,7%).

A cultura organizacional contribui para a edificação da identidade organizacional, que pode coincidir com uma imagem positiva, revestindo a empresa de prestígio e reconhecimento. O fator analisado, cultura organizacional, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação à organização.

Os resultados foram: 6 (seis) se preocupam com o futuro da organização (66,6%), 6 (seis) confiam plenamente em seu chefe imediato (66,6%), 7 (sete) consideram seu chefe imediato um líder (77,7%), 1 (um) afirma que a burocracia adotada pela empresa não favorece a execução de suas atividades (11,1%), 4 (quatro) afirmaram que a burocracia adotada pela empresa favorece a execução de suas atividades (44,4%), 4 (quatro) afirmaram que a cultura organização adotada na empresa favorece suas atividades na empresa (44,4%) e 4 (quatro) afirmaram que a cultura organizacional adotada na empresa não favorece suas atividades na empresa (44,4%).

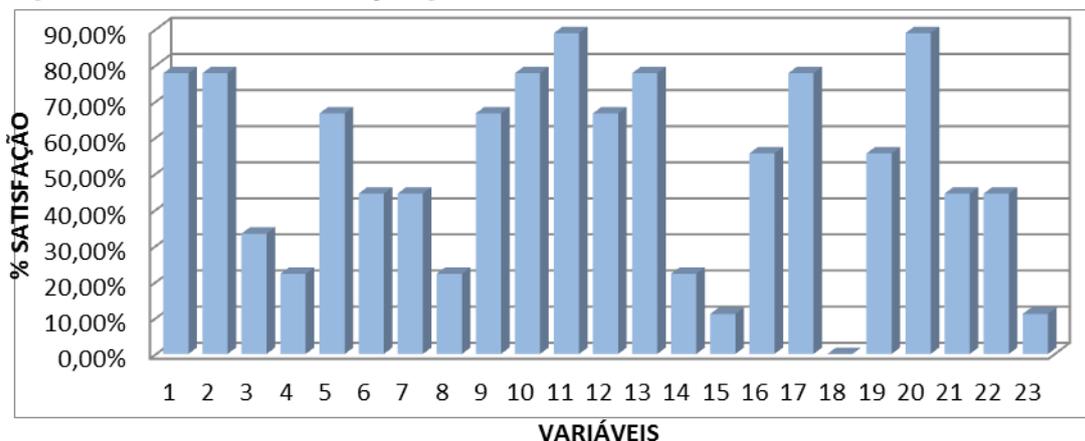
O ambiente de trabalho está associado às condições que se vivem no local de trabalho. É habitual associar-se o ambiente de trabalho às relações humanas. Se um trabalhador se der bem com os seus superiores e com os seus colegas, é sinal que está a contribuir para um bom

ambiente de trabalho, onde os conflitos e as discussões não são frequentes (<http://conceito.de/ambiente-de-trabalho>). O fator analisado, ambiente de trabalho, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente.

Os resultados foram: 8 (oito) colaboradores estão satisfeitos com a estrutura hierárquica a qual encontram-se submetidos (88,9%), 1 (um) encontra-se insatisfeito com a estrutura hierárquica a qual está submetido (11,1%), 5 (cinco) afirmam que o ambiente de trabalho atual favorece a execução das atividades (55,5%), 1 (um) afirma que o ambiente de trabalho não favorece a execução de suas atividades (11,1%), 8 (oito) afirmam que o relacionamento com seus colegas favorecem a execução de suas atividades (88,9%) e 1 (um) afirma que o relacionamento com seus colegas não favorece a execução de suas atividades (11,1%).

A remuneração é o salário (valor em moeda) que se recebe pelo trabalho realizado. O fator analisado, remuneração, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação a remuneração atual. Os resultados foram: 3 (três) não consideram justo o salário atual (33,3%), 2 (dois) consideram justo o salário atual (22,2%), 1 (um) concorda que o seu patrimônio é condizente com os esforços das atividades que exerce na empresa (11,1%) e 1 (um) não concorda que o seu patrimônio é condizente com os esforços das atividades que exerce na empresa (11,1%).

A assistência aos funcionários está relacionada com o apoio dado aos colaboradores vinculados a empresa. O fator analisado, assistência aos funcionários, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores em relação a assistência prestada. Os resultados foram: 7 (sete) afirmam que não estão enfrentando problemas com o deslocamento até o trabalho ou vice-versa (77,7%), 1 (um) afirma que está enfrentando problemas com o deslocamento até o trabalho (11,1%), 4 (quatro) afirmam estar insatisfeitos com a assistência médica e social, não favorecendo assim a execução de suas atividades na empresa (44,4%), e 1 (um) afirma estar satisfeito com a assistência médica e social, favorecendo assim a execução de suas atividades na empresa (11,1%).

Figura 1 – índice de satisfação geral

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para finalizar a pesquisa, deixamos a disposição dos colaboradores um espaço para relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas fichas de pesquisa, referente à empresa, ao departamento ou à seção em que trabalha ao chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Neste campo não obtivemos nenhuma resposta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificação e descrição do clima organizacional de uma escola de idiomas de pequeno porte localizada na cidade de Pelotas/RS. A empresa possui um número enxuto de colaboradores, por filial. Aplicamos o questionário em apenas uma unidade, tendo acesso a 13 colaboradores dos setores financeiro, pedagógico e atendimento, destes apenas 9 responderam, infelizmente não tivemos acesso aos setores administrativo e gerencial. Por termos analisado apenas uma filial, com poucos funcionários, não conseguimos enxergar a realidade da organização como um todo.

Como vimos na fundamentação teórica, a área de recursos humanos (RH) é responsável por manter a “chama acesa” dentro da empresa, ou seja, responsável por manter os funcionários motivados e orgulhosos do papel que desempenham dentro da organização. Um fato importante é que a empresa estudada não possui um setor de RH, embora o seu site

apresente-a como uma organização detentora de tal setor. Segundo o que nos foi informado, os(as) diretores(as) de cada unidade realizam o papel de gestores de RH.

A pesquisa aplicada nos permitiu destacar algumas características interessantes sobre o clima da organização estudada, tais como: a maioria dos funcionários possuem entre 20 e 30 anos(88,9%), a maioria trabalha a mais de 2 anos na empresa(77,8%), sentem orgulho de suas atividades e de trabalhar na empresa (77,8%) já que o fato da remuneração ser justa em relação as suas atividades, 77,8% foram neutros 11,2% não concordam e 11,2% concordam. Algo importante que podemos verificar é a baixa rotatividade de funcionários, que é considerado, por Luz (2010), um fator positivo.

Com os dados apurados foi possível identificar que os pontos fracos da organização são os fatores relacionados com remuneração e a assistência aos funcionários, os pontos fortes são a vida profissional e o ambiente de trabalho e os pontos neutros identificados foram os incentivos profissionais e a cultura organizacional da empresa. Cabe salientar que a empresa disponibiliza para os funcionários, depois de certo tempo de serviço, aulas de inglês.

Segundo Luz (2003, p. 80), é muito importante para a criação do plano de ação, que a direção da empresa defina limites de resultados, através dos quais os resultados possam ser classificadas como “críticos” e que, devam receber atenção especial. Pela falta de comunicação com a empresa e pela falta de dados(causada pela amostra diminuta), optamos por não realizar o plano de ação.

Frisa-se acerca da limitação desta pesquisa, ora pelo método selecionado (estudo de caso) ora pelo tamanho da amostra dado o número de colaboradores (também pequeno).

Recomenda-se para futuras pesquisas a utilização de uma amostra mais apropriada, assim como cruzar as informações com os dados obtidos por informantes chaves. Sugere-se ampliar a pesquisa para a região sul-rio-grandense com instituições de ensino de idiomas com intuito de conhecer a realidade dos docentes e demais colaboradores envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. F. L.; MOURO, S. M. **O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho**. Monografia de graduação. 162f. Faculdades Integradas de Bauru. Bauru-SP, 2008.

ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

BENTO, E. S.; DIAS, S. A. A. **Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial**. Monografia de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas. Faculdade de Tecnologia Senac/Minas. Minas Gerais.2012.

BISPO, CA.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.**/ Idalberto Chiavenato. – 7. Ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. – São Paulo: Atlas, 2011.

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

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 4, n. 26, p. 379–408, 2005.

PRODANOV, C.C; FREITAS E.C DE. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SIMS, H; LAFOLLETTE, W. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. **Personnel Psych**, n. 28, p.19-38, 1975.

SOLIDES TECNOLOGIA. **Informação é poder**, e o RH precisa saber disso. 2016.
Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/informacao-e-poder-e-o-rh-precisa-saber-disso/>>. Acesso em 12 mar. 2017

SOUZA E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

_____. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

_____. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.

_____. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

TANAJURA, A. L. G.; JESUS, L. L. **Clima Organizacional na Ecmn Engenharia**. Monografia - Especialização em Administração. Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2003.