



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

ANDERSON JARDIEL BRITO SOARES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS COLABORADORES DA
CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO
CAMPINA GRANDE-PB.**

CAMPINA GRANDE – PB

2012

ANDERSON JARDIEL BRITO SOARES DA SILVA

072.20.542-3

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS COLABORADORES DA
CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO
CAMPINA GRANDE-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso na forma de artigo apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Luís de Sousa Lima

Campina Grande – PB

Julho/2012

S586c Silva, Anderson Jardiel Brito Soares da .

Clima organizacional: estudo de caso dos colaboradores da Creche Zeferina Gaudêncio Campina Grande -PB. [manuscrito] /Anderson Jardiel Brito Soares da Silva. – 2012.

33f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012

“Orientação: Prof. Msc. Luís de Sousa Lima., Departamento de Administração e Economia ”.

1. Clima Organizacional. 2. Liderança. 3. Gestão de Creche. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5.

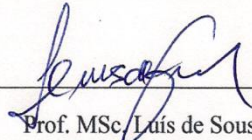
ANDERSON JARDIEL BRITO SOARES DA SILVA

072.20.542-3

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS COLABORADORES DA
CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO
CAMPINA GRANDE-PB.**

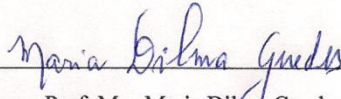
Este artigo está sendo apresentado como trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) de 10 (dez), atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo:

Professores que constituem a banca:



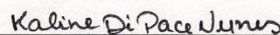
Prof. MSc. Luis de Sousa Lima
Orientador

Instituição: Universidade Estadual da Paraíba – UEPB



Prof. Msc Maria Dilma Guedes

Instituição: Universidade Estadual da Paraíba – UEPB



Prof. Kaline Di Pace Nunes

Instituição: Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

Campina Grande – PB

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS COLABORADORES DA CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO, CAMPINA GRANDE-PB.

Anderson Jardiel Brito Soares da Silva

Concluinte do curso de Bacharelado em Administração

Universidade Estadual da Paraíba

Campina Grande – PB, Brasil

E-mail: anderson.jardiel@hotmail.com

RESUMO

O tema Clima Organizacional, proeminente no contexto organizacional das empresas na atualidade, pode inferir no desenvolvimento da organização através de seu capital humano. O presente estudo teve por finalidade avaliar o nível do clima organizacional da Creche Municipal Zeferina Gaudêncio, CMZG, Campina Grande – PB. O referencial teórico concentrou-se na abordagem seleta do assunto em questão, contou com a realização de um questionário proposto a partir do modelo de Kolb (1986), constituindo-se numa pesquisa de caráter exploratório e descritivo, empregando para os meios, pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso, e dentre um universo de 32 colaboradores, contou-se com a participação de uma amostra de 20 colaboradores, correspondente a 62,5% do universo. A análise dos resultados permitiu uma visão do contexto de clima organizacional a partir da colaboração dos clientes internos pesquisados. Os resultados obtidos significam uma considerada aceitação do clima organizacional atual, embora haja indicadores isolados, carentes a serem trabalhados, a fim de originar um cenário melhor. Pode-se verificar na conclusão, notoriamente o nível do clima organizacional, bem como sugestões que proporcionem o melhoramento do mesmo.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional. Liderança. Gestão da Creche.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY OF EMPLOYEES OF NURSERY ZEFERINA GAUDÊNCIO, Campina Grande-PB.

Anderson Jardiel Brito Soares da Silva

Concluinte do curso de Bacharelado em Administração

Universidade Estadual da Paraíba

Campina Grande – PB, Brasil

E-mail: anderson.jardiel@hotmail.com

ABSTRACT

The theme of Organizational Climate, prominent in the organizational context of business today, can infer the development of the organization through its human capital. The present study aimed to assess the level of the organizational climate of Municipal Nursery Zeferina Gaudenzio, CMZG, Campina Grande - PB. The theoretical approach focused on Select on the subject, said with the completion of a questionnaire from the model proposed by Kolb (1986), becoming a research and exploratory and descriptive, using for the media, literature , field and case study, and among a universe of 32 employees, counted on the participation of a sample of 20 employees, representing 62.5% of the universe the results allowed an insight into the context of the organizational climate from the collaboration of internal customers surveyed, the results imply a deemed acceptance of the current organizational climate, although individual indicators, poor to be worked in order to give a better scenario. It can be seen in the conclusion, notably the level of the organizational climate, as well as providing suggestions to improve it.

KEY- WORDS: Organizational Climate. Leadership. Nursery Management.

1 INTRODUÇÃO.

Atualmente as organizações estão vivenciando um cenário de constantes mudanças no mercado. A cada dia surgem inovações e métodos com o intuito de diferenciar o contexto organizacional a fim de maximizar os resultados obtidos até então. A gestão das organizações tende à adequar-se a esse novo cenário caso contrário ficará obsoleta e estagnada no mercado de trabalho.

Nesse novo contexto, uma das principais ferramentas da organização para ser o diferencial do capital humano, ou seja, o capital intelectual das organizações, haja vista que estamos em uma era onde o conhecimento ganhou proporções de valor em larga escala jamais visto nos primórdios.

Contemporaneamente, as pessoas estão ainda mais oscilantes nas empresas, no âmbito dos resultados obtidos graças ao seu estado de comprometimento e auto doação para a organização. Os níveis de satisfação e motivação tendem a ser um diferencial na balança dos resultados, pois sabemos que investir em pessoal vai além do investimento financeiro, pois não é o “baixo salário” o único responsável pelos efeitos dos seus respectivos trabalhos desempenhado nas empresas.

Partindo desse pressuposto a gestão do clima organizacional surge como agente científico e facilitador para as empresas, com o intuito de identificar o seu cliente interno, para que seja possível desse modo estudá-lo e avaliá-lo, conseqüentemente atingindo em esferas onde o mesmo possa se sentir mais realizado e que seja mais produtivo para a empresa.

Na Creche Municipal Zeferina Gaudêncio, há a presença de um ambiente de trabalho em que alguns colaboradores apresentam certo grau de insatisfação, gerando assim uma necessidade de estudar melhor o clima organizacional, que será de grande valia para a organização.

Uma boa administração do clima organizacional então se torna indispensável para as organizações da atualidade, para que elas possam oferecer um produto ou serviço de qualidade, pois dependem muito do seu capital intelectual, para obterem o resultado final de modo satisfatório a instituição. Diante do contexto explanado, chega-se a seguinte indagação: qual o nível do clima organizacional da Creche Municipal Zeferina Gaudêncio?

Diante do explanado, este trabalho tem como:

Objetivo Geral - avaliar o clima organizacional da Creche Municipal Zeferina Gaudêncio – CMZG.

Objetivo específico nº 1 - identificar o perfil sócio-demográfico dos funcionários da CMZG, mediante 8 indicadores;

Objetivo específico nº 2 - avaliar o clima organizacional dos clientes internos da CMZG, segundo o modelo de Kolb (1986) adaptado por Bispo (2006);

Objetivo específico nº 3 – avaliação de 1 aspecto positivo e 1 negativo do clima organizacional, na percepção dos colaboradores da CMZG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, isto é, aquele que presta um serviço a outro. Entretanto, a palavra administração ao longo dos anos passou por todo um processo evolutivo em sua essência, conforme salienta Chiavenato (2003, p.12):

A tarefa atual da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em

todos os níveis da organização, a função de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Baseado em estudos de Fayol, pode-se chegar a um senso de que a Administração tem como essência funcional o planejamento, a direção, o controle e a organização.

Conforme Maximiano (2007, p.45), “administrar é um trabalho que as pessoas buscam realizar (...) com a finalidade as metas traçadas”.

Partindo desse pressuposto, acredita-se que administrar envolve as pessoas trabalhando em prol de um objetivo comum, todas coordenadas por um planejamento em comum.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos surge com o enfoque voltado para as relações entre empregado e empresa. Ao longo dos anos, assumiram nomenclaturas diferentes conforme o enfoque que foram assumindo; hoje ela é chamada de Gestão de Pessoas. Vale salientar que independentemente da nomenclatura a ênfase sempre foi voltada para o colaborador.

Segundo Chiavenato (2002, p.20), “a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiras da organização”.

Primeiramente a Gestão de Pessoas irá reconhecer seu cliente interno como ser humano, em seguida irá tratá-lo como recurso indispensável para a empresa, mas tratando-o sempre como pessoas e por último irá abordar o colaborador como parceira da organização, visando sempre uma maximização mútua dos resultados.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma variante que implica diretamente nos resultados de uma organização, pois vai além de um referencial financeiro ou produtivo, por exemplo, pois irá afiligr sua atmosfera psicológica, seu capital intelectual, as pessoas.

O mesmo está intrinsecamente ligado à motivação dos colaboradores, ou seja, o grau de motivação irá refletir em seu desempenho na organização. Conforme Chiavenato (1994, p.53):

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Clima Organizacional é o ambiente dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho [...] O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente.

Já Lacombe (2005, p.236) faz a seguinte ressalva:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente da empresa. Está vinculado a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, ao relacionamento entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes [...].

Diante de tal expositiva dos autores acima, e fazendo uma breve análise, podemos assimilar que o clima Organizacional é um conjunto de percepções, atitudes e valores que tem impacto na eficiência e eficácia da organização. A forma como os empregados veem a empresa, influência no desempenho e conseqüentemente na produtividade da organização, ou seja, apesar de ser um bem intangível, é de suma importância para a organização, pois altera psicologicamente o colaborador, através de seu grau de motivação, fator este que deflagrará seus futuros resultados dentro da mesma.

2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se chegar a um diagnóstico do clima organizacional em determinada organização, se faz necessário o uso de um instrumento de pesquisa. A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato (1999, p.440), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto”.

Segundo o autor acima, pode-se chegar à conclusão de que a pesquisa irá agir como um integrador entre os colaboradores e a empresa, em seu contexto psicológico bem como todo ambiente de trabalho.

O objetivo da Pesquisa de Clima Organizacional 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.

De tal maneira, segundo Oliveira (1995,p.440), “geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que o seu pessoal pensa”.

Ou seja, é imprescindível para qualquer organização a utilização deste instrumento de avaliação quando a mesma desejar obter um estudo a fundo de determinado campo psicológico de seu cliente interno. As fases da pesquisa do clima, adaptadas por Oliveira (1995, p. 27) são as seguintes:

Quadro 2.1 – fases de pesquisa de clima

FASES DA PESQUISA DE CLIMA	
1. Preparação	obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de Pesquisa	formulação das questões de pesquisa ou hipóteses a serem examinadas e escolha da sequência de ações a serem seguidas, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa	coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados	preparação e análise dos dados recolhidos e tentativas de dar respostas às questões da pesquisa.

Fonte: autoria própria, Junho de 2012.

A pesquisa de clima organizacional servirá para a empresa entender melhor o seu colaborador, sendo assim, Kahale (2004, p.8) faz a seguinte ponderação:

Pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

O resultado final da Pesquisa de Clima Organizacional deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações, ou qualquer outra medida que a organização deseje impor, a partir do resultado final de seu estudo.

2.5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Rizzatti (2002, p.37), os estudos iniciais sobre clima organizacional tiveram suas origens nos Estados Unidos, na década de 60, graças aos trabalhos de comportamento organizacional dos autores Forehand e Gilmer, estudos estes realizados dentro de um grande movimento da Administração denominado de Comportamentalismo.

O comportamentalismo procurou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, visando principalmente no campo psicológico obter os objetivos

traçados; a partir daí então foram levantados alguns conceitos e indicadores primordiais do clima organizacional.

Usando como base o estudo citado acima, Litwin e Stringer (1968) realizaram experiências em três empresas norte americanas distintas. O resultado foi três situações díspares em relação ao contexto de satisfação e desempenho no trabalho, pois conforme BISPO (2006, p. 262), “esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento comportamentalista”.

A pesquisa de clima organizacional foi inserida no Brasil através de Souza entre os anos de 1977 a 1983, que realizou diversos trabalhos em empresas privadas, bem como em órgãos públicos, usando adaptações modelo de Litwin e Stringer.

Conforme verificado em recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzati (2002) e Pereira (2003), pode-se verificar a existência de três principais modelos voltados para a aplicação da pesquisa referente ao clima organizacional. Esses modelos são o de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e o modelo de Kolb, que será adotado no presente artigo.

2.5.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE DAVID KOLB (1986) ADAPTADO POR BISPO (2006)

David A. Kolb nasceu em 1939, nos Estados Unidos. É um teórico educacional, com ênfase na aprendizagem experimental, professor de comportamento organizacional, cursou mestrado e doutorado na Universidade de Harvard em 1964 e 1967, na área de psicologia social.

Portanto, Kolb no seu livro *Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial* apresenta um novo modelo de pesquisa de clima organizacional em 1986, a partir do modelo de Litwin e Stringer. O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois do modelo desenvolvido por Litwin e Stringer também nos Estados Unidos com sete indicadores, são eles:

Diante de tal gama de conhecimentos a respeito do tema abordado neste estudo, optou-se pela escolha do modelo de Kolb para a realização do referido estudo.

Quadro 2.2 – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Kolb (1986)

Dimensões	Descrição
1. Conformismo	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; O grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização que realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que

2. Responsabilidade	podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3. Padrões	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4. Recompensas	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. Clareza Organizacional	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. Calor e Apoio	O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7. Liderança	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p.262).

Na **1ª dimensão: conformismo** pode-se observar que se trata do grau em que os procedimentos, regras impostas pela organização pode vir a influenciar no seu trabalho, levando-os a adaptar-se ao invés de realizarem suas atribuições como gostariam de fazê-lo.

Na **2ª dimensão: responsabilidade**, nota-se o alcance em que o colaborador pode tomar decisões a fim de resolver dificuldades do cotidiano organizacional sem ter que recorrer ao auxílio de seu superior hierárquico para obter o êxito do problema.

Conforme ressalva-se na **3ª dimensão: padrões**, indica o grau em que a empresa analisa qualitativamente o seu desempenho juntamente com o grau em que os colaboradores têm a percepção de que estão sendo-lhes repassados objetivos que incidam a ideia de comprometimento para com a organização.

Já na **4ª dimensão: recompensas**, enfatiza-se o nível de reconhecimento por parte da empresa para com os seus clientes internos, pelo desempenho satisfatório de seus respectivos trabalhos, avessa a imagem de criticar ou perseguição semelhante ao colaborador.

A **5ª dimensão: clareza organizacional**, trata-se intrinsecamente entre os membros da empresa, a definição clara e planejada dos objetivos organizacionais, para que se construa um cenário claro em que as metas são almejadas e alcançadas.

Calor e apoio, a 6ª dimensão cooperação mútua entre os funcionários: a confiança; gerada pela aquisição de amizade entre os mesmos, onde estes terão a percepção de que um bom relacionamento prevalece no ambiente de trabalho.

Por último a **7ª dimensão: liderança**, em que os subordinados aceitam a liderança e gestão de outros qualificados, ou seja, têm-se a percepção de julgar se seu superior hierárquico exerce ou não uma boa liderança á frente da organização.

As 7 dimensões constantes no modelo acima estão explicitados na apresentação e interpretação dos dados na seção 4.

2.6 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

De uma maneira globalizada, existem várias variáveis que podem afetar diretamente o clima organizacional de uma determinada empresa. Vieira e Vieira (2004, p. 54) enfatizam a questão de que “ninguém motiva ninguém”, ou seja, cada ser é munido de sua motivação individual, e essa motivação será oscilada de acordo com suas necessidades em relação a sua organização a qual o mesmo faça parte.

2.6.1 MOTIVAÇÃO

A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional da atualidade, é a ação ou o efeito de motivar, é geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações.

Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando o colaborador se motiva, age em prol de sua auto-realização impulsionando dessa forma os resultados na empresa em que o mesmo faça parte.

O clima organizacional da empresa oscilará positivamente ou negativamente em virtude do nível de motivação de seus funcionários, pois cada individuo é único, e por sua vez carrega com si peculiaridades que os diferenciam entre si e que variam diferentemente, gerando modelos díspares de conduta.

A motivação é tão salientada dentro do clima organizacional que Chiavenato (1999, p.74) afirma que embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dado tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Segundo Dias (2007, p.87), um colaborador desmotivado contribui para que toda a equipe se desmotive, o que afeta diretamente a produtividade da empresa.

Vale salientar que a motivação é perceptível a cada colaborador e que esta não pode ser repassada, pois é associada a inúmeras características, cada ser tem sua própria motivação e cada motivação é modificada de acordo com diferentes variáveis.

2.6.2 LIDERANÇA

Ainda nesse contexto de influência, outro determinante do clima organizacional será a liderança imposta na empresa. O líder desempenha um papel de extrema importância e magnitude para a definição do clima organizacional, haja vista que o mesmo é o responsável por direcionar e coordenar as atividades da sua equipe para o cumprimento das metas estabelecidas em prol de uma maximização dos resultados.

Bergamini (1994, p.22) conceitua liderança da seguinte forma:

Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha”, para finalizar reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações

O líder precisa ter um conhecimento da cultura organizacional no meio onde ele está inserido, ser capaz de trabalhar o colaborador para que o mesmo seja parceiro da organização, agindo como agente integrador entre empresa e colaborador.

Já, Robbins (2002 p.304) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. O mesmo ainda acrescenta:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

Conforme verificado nas citações acima, podemos destacar o fato de que liderar vai muito além do fato de administrar, ou seja, nem todo administrador tem a capacidade de

liderar, é preciso estar à frente da situação, envolver os seus subordinados agir como uma líder e não um chefe.

2.7 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz (2003, p.31) o clima organizacional pode ser coordenado em três níveis, bom, prejudicado ou ruim. Desse modo, o ambiente organizacional pode estar composto por um clima organizacional positivo, neutro ou negativo.

“Ele é bom quando predominam as atitudes positivas dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.”

Partindo do seguinte pressuposto, pode-se observar que inúmeras são as variáveis determinantes que irão definir em qual tipo de clima organizacional a empresa se encontra, seja bom, ruim ou neutro. Se todas as variáveis organizacionais como estiverem satisfatórias para o indivíduo, ele se engajará em prol da maximização dos resultados para a empresa, irá colaborar na elaboração de um ambiente harmonioso e propício para todos. Em contra partida, se algum ou alguns dessas dimensões organizacionais não estiverem satisfazendo o colaborador, o clima começara a ficar prejudicial, têm-se um cenário de alerta para a organização. E se este cenário não for concertado, constitui então um clima prejudicado, em que os colaboradores não somam mais positivamente para a empresa.

No caso dos 3 tipos de clima organizacional, estão avaliados na apresentação e interpretação dos dados.

3 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO DA PESQUISA

O espaço da pesquisa é a Creche Municipal Zeferina Gaudêncio, situada na Rua João Pequeno, s/nº, bairro Catolé, Campina Grande – PB. A mesma possui um telefone para contato que é o (83) 3337-2826.

A CMZG tem como atividade oferecer o ensino infantil às crianças com faixa etária entre 2 e 5 anos, com turmas do maternal I ao Pré-Escolar II.

Atualmente a CMZG possui um quadro funcional de 32 colaboradores sendo 1 gestora, 2 merendeiras, 8 auxiliares de serviços gerais, 2 secretários, 4 vigilantes, 1 supervisora, 1 orientadora educacional, 1 assistente social, 10 professoras e 1 técnica educacional. A distribuição dos respectivos cargos pode ser observada no organograma abaixo:

Figura 3.1 - Organograma



Fonte: autoria própria, Junho de 2012.

Construída em 1980 na gestão do então prefeito Enivaldo Ribeiro, a Creche Zeferina Gaudêncio recebeu tal nome devido a uma homenagem a mestra Zeferina Gaudêncio, que prestou relevantes serviços na área educacional. A mesma faleceu no dia 27 de Janeiro de 1979 devido a diabetes e insuficiência renal, conforme consta nos arquivos da Creche objeto de estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa quanto aos fins é de natureza exploratória e descritiva; pois pela primeira vez focaliza a CMZG como campo de estudo e descreve as atividades realizadas naquela instituição de ensino; já aos meios, esta é caracterizada como bibliográfica, mediante os

estudos realizados por Kolb, pesquisa de campo, pois o pesquisador compareceu na creche e estudo de caso, segundo o modelo de Tachizawa (2002, p. 55).

A pesquisa é classificada também como quantitativa e interpretativa, por apresentar dados quantitativamente que possam ser interpretados.

4.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

O universo da Creche Municipal Zeferina Gaudêncio é composta por 32 colaboradores, e a amostra por acessibilidade é de 20 pessoas ou 62,5%.

4.3 PLANO DE DIMENSÕES

Quadro 4.1 – Plano de dimensões

PLANO DE DIMENSÕES	QUESTÕES
Conformismo	Q.1
Responsabilidade	Q.2,Q.3
Padrões	Q.4
Recompensa	Q.5,Q.6
Clareza Organizacional	Q.7,Q.8
Calor e Apoio	Q.9,q.10
Liderança	Q.11,Q.12

Fonte: Kolb (1986) adaptado por Bispo (2006).

Este plano de dimensões é decorrente do modelo proposto por Kolb, descrito no capítulo 2, e na forma de instrumento de coleta de dados conforme mostra o apêndice I

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados incide em um questionário, cuja composição é dividido em três blocos apresentados a seguir:

Bloco I – Identificação do perfil sócio-demográfico, composto por 8 indicadores;

Bloco II – Avaliação do clima organizacional, constituído por 7 dimensões mediante a escala de Likert de 3 pontos: discordância, neutralidade e concordância.

Bloco III – Avaliação de aspecto positivo e negativo - Avaliar 1 aspecto positivo e 1 negativo na percepção dos colaboradores da CMZG.

4.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta dos dados, a mesma foi realizada de forma presencial pelo autor deste estudo, diretamente com os colaboradores da empresa no período de 21 a 25 de Maio do presente ano.

Para a análise dos dados gerados a partir do resultado da pesquisa, foi feita de forma quantitativa, através do questionário baseado no modelo de Kolb (1986) descrito na seção 2, devido à amplitude dos seus conhecimentos no tema proposto pelo devido artigo, buscando identificar a visão dos colaboradores da creche municipal em estudo, localizada no município de Campina Grande (PB) sobre o clima organizacional na percepção dos mesmos.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1 BLOCO I - PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DO COLABORADOR DA CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO

O perfil do respondente está composto por 8 indicadores: sexo, idade, estado civil, número de filhos e/ou dependentes, escolaridade, renda familiar, cargo que ocupa e tempo de serviço na creche.

5.1.1 Gênero

Quadro 5.1 - Distribuição dos colaboradores por sexo

Gênero	Nº	%
Masculino	4	20
Feminino	16	80
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Observa-se no quadro 5.1 que 80% dos respondentes são do sexo feminino e 20% são do sexo masculino. Este número confirma a presença feminina no campo da educação, especificamente na educação infantil, haja vista a facilidade da mulher com todo o seu histórico materno em acolher a criança e ser sua mãe propriamente dita enquanto a mesma se encontrar no ambiente da creche.

Todavia vale salientar que, esta pesquisa não tem como objetivo estabelecer comparação entre os sexos no tocante ao clima organizacional, pois a estrutura administrativa e organizacional existente na Creche Zeferina Gaudêncio, é equânime para ambos e considerando a qualificação acadêmica elevada das pessoas pesquisadas, presume-se que, a discussão da igualdade entre os gêneros neste caso, está superada.

5.1.2 Idade

Quadro 5.2 – Distribuição dos docentes por faixa etária

Faixa Etária	n	%
De 18 a 28 anos	2	10
De 29 a 39 anos	2	10
De 40 a 50 anos	10	50
Acima de 50 anos	6	30
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Quanto à faixa etária constante no quadro a 5.2, constata-se que 50% dos respondentes estão com idade entre 40 e 50 anos, 10% estão com idade entre 18 e 28 anos, assim como de 29 a 39, que atingiram o mesmo percentual, já 30% dos respondentes estão acima dos 50 anos de idade.

O que fica claro nesse quesito, é a presença da metade, 50% dos respondentes com faixa etária entre 40 e 50 anos, ou seja, mostra que a Creche está bem munida de pessoas em plena maturidade intelectual, aptas para realizar suas funções em prol das crianças da comunidade que estão inseridas na instituição objeto de estudo.

5.1.3 Estado civil

Quadro 5.3 – Distribuição dos docentes por estado civil.

Estado Civil	n	%
Solteiro(a)	5	25
Casado(a)	12	60
Divorciado(a)	3	15
Viúvo(a)	0	0
Outros	0	0
Total	42	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Quanto ao estado civil conforme no quadro 5.3, a maioria representada por 60% dos (as) colaboradores (as) é casada, em contra partida, os(as) solteiros(as) somam 25% e os que já passaram por esta experiência e não conseguiram manterem-se casados(as), os (as) divorciados(as) somam 15%. Não há viúvos (as) e em situação de outros. Portanto, infere-se que os respondentes, representando 60%, percebem a instituição do casamento como fator importante para suas vidas. Todavia, 40% não acreditam no casamento ou têm dificuldade de mantê-lo.

5.1.4 Número de filhos e/ou dependentes

Quadro 5.4 – Número de filhos e/ou dependentes

Filhos e/ou dependentes	n	%
Entre 1 e 2 filhos/dependentes	11	55
Entre 3 e 5 filhos/dependentes	6	30
Acima de 5 filhos/dependentes	0	0
Nenhum	3	15
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Conforme verificado no quadro 5.4, 55% dos respondentes disseram ter como filhos e/ou dependentes entre 1 e 2; já 30% têm entre 3 e 5 filhos/dependentes e 15% dos colaboradores não têm filhos/dependentes; e nenhum dos colaboradores têm acima de 5 filhos/dependentes.

Este cenário demográfico mostrado na tabela 5.4 nada mais é do que o reflexo da atualidade, em que as famílias não só brasileiras estão aderindo a formação de suas famílias com no máximo 2 filhos, devido aos custos, ao tempo que está cada vez mais corrido entre as famílias, ao ingresso maior da mulher no mercado de trabalho, o que foi numericamente representado com 55% dos colaboradores que responderam o questionário.

5.1.5 Escolaridade

Quadro 5.5 – Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade.

Escolaridade	n	%
1º Grau	4	20
2º Grau	3	15
Superior	10	50
Especialização	3	15
Mestrado	0	0
Doutorado	0	0
Pós-doutorado	0	0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

A superioridade, isto é, 50% dos colaboradores é detentora de formação acadêmica de Ensino Superior enquanto 15% possuem especialização, por outro lado, 20% tem apenas o 1º Grau, e completando os quesitos que obtiveram porcentagem, 15% têm o 2º Grau apresentados no quadro 5.5.

Isso mostra que grande parte dos servidores não se acomodou em simplesmente concluir o Ensino Médio e alçaram educacionalmente voos maiores, ou seja 65% dos colaboradores entre o Ensino Superior e Especialização.

Todavia, 20% dos respondentes refletem as dificuldades de concluir as etapas educacionais, tendo apenas o primeiro grau completo.

5.1.6 Distribuição de cargos

Quadro 5.6 – Distribuição dos colaboradores por cargo.

Cargo que ocupa	N	%
Auxiliar de Serviços Gerais	8	40
Assistente Social	0	0
Merendeira	2	10
Professora	8	40
Supervisora	1	5
Vigia	1	5
Orientadora	0	0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Com 40%, demonstrado no quadro 5.6, os questionados exercem o trabalho de professores (as), haja vista a necessidade de tal número para atender toda a demanda que é gerada pela comunidade que utiliza os serviços da creche. Como toda empresa, o trabalho central carece de um apoio, um subsidio que ajude-o a desempenhar com eficiência e eficácia suas atividades, e isto foi confirmado com 40% dos colaboradores que desempenham a atividade de auxiliar de serviços gerais. Ainda pôde ser verificado a existência de 10% de merendeiras, 5% de vigilantes e 5% de supervisores (as).

5.1.7 Renda Familiar

Quadro 5.7 – Distribuição dos colaboradores por renda familiar

Renda Familiar	n	%
Salário mínimo	3	15
De 2 a 3 salários	12	60
De 4 a 5 salários	3	15
De 6 a 7 salários	2	10
Acima de 7 salários	0	0
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Dentre os 20 colaboradores (as) que participaram do estudo através de questionário exposto no apêndice do referido artigo, 60% dos mesmos possuem uma renda familiar de 2 a 3 salários mínimos, o que caracteriza uma renda abaixo da média nacional, onde esta é igual a R\$ 2.222,00, ou seja, pouco mais do que 3,5 salários mínimos, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), conforme o Censo de 2010. Já 15% se enquadram em uma situação financeira ainda melhor, com renda entre 4 e 5 salários mínimos, além de 10% dos respondentes com renda entre 6 e 7 salários mínimos; ninguém dos 20 colaboradores têm renda acima de 7 salários mínimos; e completando o grupo conforme mostra a tabela 4.6, 15% dos servidores têm renda familiar de apenas um salário mínimo, ou seja, estão inseridas no grupo correspondentes a 60% da população brasileira que possuem mesma renda, conforme Censo 2010 do IBGE.

5.1.8 Tempo de serviço na Creche Zeferina Gaudêncio

Quadro 5.8 – Distribuição dos colaboradores por tempo de serviço

Tempo de serviço na Creche	n	%
Menos de 1 ano	4	20
De 1 a 5 anos	6	30
De 5 a 10 anos	2	10
Acima de 10 anos	8	40
Total	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

Dos 20 colaboradores (as) pesquisados (as), 20% estão com na creche há menos de um ano, 30% estão inseridas na instituição entre 1 e 5 anos, mas a grande maioria representada por 40% dos servidores estão na creche há mais de 10 anos, ou seja, fator de extrema importância, pois os mesmo estão devidamente familiarizados com o ambiente de estudo, já conhecendo peculiarmente seus pontos fração e fortes, o que sem dúvida auxilia como fator de maximização de resultados para tal estudo. Vale salientar que o ingresso atual na creche se faz por meio de convocação de aprovados por meio de concurso público ou pelo ingresso de prestadores de serviços.

5.2 BLOCO II - AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DOS CLIENTES INTERNOS DA CMZG, SEGUNDO O MODELO DE KOLB (1986) ADAPTADO POR BISPO (2006).

A avaliação do clima organizacional da CMZG está distribuída em 7 indicadores proposto pelo modelo de Kolb (1986) conforme pôde-se ser observado no capítulo 2, onde os resultados seguem expostos na tabela a seguir:

Quadro 5.9 – Distribuição dos colaboradores por dimensões

Dimensões	Discordo		Neutro		Concordo		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Conformismo								
Você se sente impossibilitado de realizar o trabalho como gostaria devido ao excesso de limitações externas impostas na CMZG?	10	50	2	10	8	40	20	100
2. Responsabilidade								
O colaborador pode tomar decisões que acha correta e é bem aceita pela chefia na CMZG	10	47	8	42	2	11	20	100
Você tem liberdade de organizar a rotina de trabalho para melhor aproveitamento das atividades	8	40	4	20	8	40	20	100
3. Padrões								
Toda atividade do seu cargo é desempenhada segundo padrões claramente definido pela CMZG	6	30	2	10	12	60	20	100
4. Recompensas								
Você é recompensado de alguma maneira quando desempenha bem as atribuições, como por exemplo, o recebimento de elogios	10	50	5	25	5	25	20	100
Você recebe remuneração adequada pelas atividades que exerce	6	30	9	45	5	25	20	100
5. Clareza Organizacional								
A orientação que você recebe sobre o seu trabalho é clara e objetiva	3	15	4	20	13	65	20	100
Você sente orgulho de trabalhar na CMZG, levando em consideração a organização e a clareza do objetivo proposto na CMZG	3	14	7	32	12	54	20	100
6. Calor e Apoio								
A CMZG estimula as pessoas se relacionarem de forma amigável, educada e amistosa	6	30	5	25	9	45	20	100
Na equipe de trabalho o sentimento de cooperação e confiança prevalece no ambiente de trabalho	5	25	5	25	10	50	20	100
7. Liderança								
No setor de trabalho existe uma interação do superior imediato com os colaboradores, para receber críticas e sugestões	4	20	5	25	11	55	20	100
Você considera justas as decisões tomadas pela chefia em relação aos colaboradores da CMZG	4	20	8	40	8	40	20	100

Fonte: Pesquisa direta, 2012.

5.2.1 1ª Dimensão: Conformismo

Conforme mostra o quadro 5.9, na dimensão conformismo, 50% dos colaboradores não se sentem impossibilitados de realizar suas funções devido ao excesso de limitações impostas pela CMZG, por outro lado 40% dos respondentes alegam ter dificuldades de desempenhar suas atribuições devido as limitações exercidas pela gestão. Finalmente 10% apresentam uma posição neutra, em relação a esta questão.

5.2.2 2ª Dimensão: Responsabilidade

Na dimensão responsabilidade, exposto no mesmo quadro, observa-se que 47% dos pesquisados podem tomar decisões que auxiliem o seu trabalho sem sofrer diretamente interferência da gestão; em contra partida, 11% dos respondentes afirmam que suas decisões sofrem sim resistência da liderança na organização. 42% dos colaboradores preferiram assumir uma posição neutra a respeito do quesito em questão.

Na 3ª questão, 40% dos colaboradores concordam ter liberdade para organizar a rotina de trabalho, enquanto 40% dos colaboradores não apresentam liberdade para organizar sua rotina, constituindo, portanto um equilíbrio de opiniões nesse quesito, já que houve equidade no percentual. Completando esse quesito, 20% dos respondentes apresentaram posição neutra, em que nem concordam nem discordam com a afirmativa questionada.

5.2.3 3ª Dimensão: Padrões

Segundo mostra o quadro 5.9, na 4ª questão, 60% dos respondentes creem no desenvolvimento de suas atribuições seguindo padrões claramente definidos pela organização. Todavia, 30% dos colaboradores acreditam que a CMZG não oferece subsídios no que tange aos padrões definidos, para que os mesmos possam desempenhar suas respectivas funções dentro desta organização. Concluindo essa dimensão, 10% dos pesquisados assumiram posição de neutralidade.

5.2.4 4ª Dimensão: Recompensas

No que diz respeito a quarta dimensão, questão 5, investiga-se se os colaboradores de alguma forma eram recompensados quando desempenhavam adequadamente suas atribuições, como por exemplo, o recebimento de elogios. Dos 20 colaboradores pesquisados, 25% disseram receber recompensas, enquanto o dobro, 50% alegaram não receber tipo algum de recompensas em agradecimento ao cumprimento eficaz de suas funções. Não concordando, nem discordando, 25% dos servidores posicionaram-se neutramente no âmbito em questão. Já na questão 6, 25% dos funcionários disseram receber remuneração adequada segundo sua

função, enquanto 30% discordam, afirmando que não recebem remuneração adequada; 45% dos profissionais assumiram posição de neutralidade.

5.2.5 5ª Dimensão: Clareza Organizacional

Na dimensão clareza organizacional, questão 7, aborda-se se o cliente interno recebe adequadamente orientações claras e objetivas por parte de seu superior hierárquico para o cumprimento de suas funções. 65% dos respondentes concordam que as orientações recebidas são claras e práticas. Percebe-se então que a superioridade dos servidores consegue obter êxito em suas funções com o auxílio claro de orientações impostas pela gestão. Em contra partida 15% dos colaboradores não julgam as orientações recebidas por parte da gestão como claras e objetivas, enquanto 20% responderam neutramente a respeito da abordagem em questão.

Na questão 8, pesquisou se os funcionários sentiam orgulho em trabalhar na empresa levando em consideração a organização em si, no tocante da clareza dos objetivos propostos. Da totalidade dos 20 colaboradores pesquisados, 54% sentem orgulho por fazer parte da empresa, enquanto 14% dos colaboradores não sentem orgulhos em estarem inseridos na organização a devido a clareza dos objetivos propostos pela gestão. 32% optaram pela neutralidade, ou seja, afirmaram nem sentir orgulho como também não sentir orgulho, em estarem inseridas na organização.

5.2.6 6ª Dimensão: Calor e Apoio

Na dimensão calor e apoio, questão 9, 45% dos respondentes alegam ter a CMZG como agente estimulador ao relacionamento dos funcionários de forma amigável, educada e amistosa, gerando assim um cenário harmonioso, de fácil convívio. Em contra partida 30% dos profissionais não veem a empresa estimulando seu cliente interno, para que os mesmos mantenham relacionamentos amigáveis e educados dentro da organização em seu cotidiano funcional. Já 25% dos colaboradores disseram que nem concordam nem discordam a respeito da abordagem questionada.

Ainda no âmbito da mesma dimensão, na questão 10, questionou-se aos servidores, se na sua equipe de trabalho, o sentimento de confiança e cooperação de prevalece. E a maioria, representada por 50% dos funcionários alegam que há sim esse sentimento de confiança e cooperação, gerando de tal maneira uma interação e um trabalho devidamente de equipe entre os grupos inseridos na organização. Porém 25% dos pesquisados não sentem confiança em sua equipe de trabalho, o que acarreta dessa forma, prejuízos no desempenho das atividades, impossibilitando uma maximização dos resultados por parte dos insatisfeitos. Já 25% mantiveram uma posição neutra sobre o assunto em questão.

5.2.7 7ª Dimensão: Liderança

Na última dimensão contida no quadro 5.9, na questão 11, questionou-se se há interação positiva entre o cliente interno e seu superior hierárquico no sentido de ouvir, compreender e entender críticas vindas de seus subordinados. Dos respondentes, 55% afirmara haver essa interação positiva, ou seja, os mesmos acreditam na presença de uma comunicação positiva entre gestão e colaboradores, onde os mesmos sente-se a vontade para sugerir eventuais pareceres a respeito da organização. Entretanto, 20% dos colaboradores são incrédulos, quando se diz respeito a interação entre os mesmos e seu superior hierárquico, ou seja, não se sentem confiantes em sugerir algo, e essa sugestão seja bem assimilada por parte da gestão, enquanto 25% mantiveram posição neutra na abordagem em questão.

Também investigou-se na questão 12, se as decisões tomadas pela gestão eram consideradas justas por parte dos colaboradores. 40% dos colaboradores entendem como justas as decisões tomadas pela gestão, enquanto que 20% não julgam como justas essas decisões tomadas. Um grande percentual preferiu manter-se num campo neutro a respeito da questão, que foi de 40% dos colaboradores.

Quadro 5.10 - Síntese de Avaliação dos Indicadores de Clima Organizacional (tabela 4.10)

Dimensão	Discordância	Neutralidade	Concordância	(*) Total
1. Conformismo	40,0%	10,0%	50,0%	100%
2. Responsabilidade	47,5%	32,0%	20,5%	100%
3. Padrões	30,0%	10,0%	60,0%	100%
4. Recompensa	40,0%	35,0%	25,0%	100%
5. Clareza Organizacional	14,5%	27,0%	58,5%	100%
6. Calor e Apoio	27,5%	25,0%	47,5%	100%
7. Liderança	20,0%	32,5%	47,5%	100%
Média	31,4%	24,5%	44,1	100%

Fonte: autoria própria, Junho de 2012.

Com base no quadro 5.10, constata-se que a 3ª dimensão “Padrões” obteve na pesquisa o índice de concordância de 60%, o mais elevado; revela que as atividades desempenhadas na CMZG são claramente definidas, portanto um aspecto positivo do planejamento.

Por outro lado, a 2ª dimensão “Responsabilidade” obteve o índice de 47,5% de discordância na qual os respondentes declararam haver relativa liberdade de tomar decisões no que se refere as atividades no âmbito da CMZG.

Por último, constata-se que na 4ª dimensão “Recompensas” obteve o índice de 35,0% de neutralidade, o maior nesta categoria, demonstrando que um número razoável dos colaboradores tem dúvidas sobre a forma de recompensas apresentadas pela CMZG.

5.3 AVALIAÇÃO DE ASPECTO POSITIVO E NEGATIVO

Por fim, no último bloco do questionário contido no apêndice I do referido artigo, destinou-se um espaço para que os colaboradores identificassem um aspecto positivo e um negativo no que tange o clima organizacional da CMZG.

Quadro 5.11 – clima organizacional da CMZG – pontos positivos

PONTO POSITIVO	
Relacionamento entre os funcionários	25%
Gestão	20%

Fonte: autoria própria, 2012.

5.3.1 *Aspecto Positivo*

Conforme mostra o quadro 5.11, foi perguntado aos colaboradores um ponto positivo no que diz respeito ao clima organizacional da CMZG, e dentre todos os pontos expostos o de maior percentual entre os colaboradores foi o relacionamento entre os funcionários com um montante de 25% dos respondentes, seguido por 20% dos colaboradores que acreditam na gestão como fator positivo no clima organizacional da organização. Percebe-se então que o maior fator determinante do clima organizacional entre os funcionários, são os próprios funcionários, que creem no seu relacionamento como agente integrador para um clima organizacional agradável e eficaz. Nota-se também que a gestão também é muito ressaltada entre os mesmos, de forma positiva no que se diz respeito ao clima organizacional.

Quadro 5.12 – clima organizacional da CMZG – pontos negativos

PONTO NEGATIVO	
Falta de reuniões	20%
Gestão	15%

Fonte: autoria própria, 2012.

5.3.2 *Aspecto Negativo*

Já na dimensão negativa do clima organizacional da CMZG, exposta no quadro 5.12, os pontos de maiores percentuais entre os colaboradores questionados foram a falta de reuniões, com 20% e a gestão com o percentual de 15%.

Nota-se portanto, que a grande carência dos colaboradores é a realização de reuniões, onde essas poderiam infligir diretamente no clima, de acordo com o que fosse abordado nas reuniões. Percebe-se mais uma vez a gestão, dessa vez como ponto negativo, ou seja, embora 20% dos colaboradores acharem a gestão um ponto positivo do clima organizacional, exposto no quadro 4.12, também há aqueles que aplicam à gestão, como fator negativo deste mesmo clima.

6 CONCLUSÃO

A realização desse estudo na Creche Municipal Zeferina Gaudêncio - CMZG, Campina Grande-PB é de grande valia para conhecer minuciosamente o atual contexto de clima organizacional da mesma.

Por meio dos resultados coletados por um questionário, elaborado a partir do modelo proposto por Kolb (1986) foi possível atender ao objetivo geral deste estudo que é avaliar o clima organizacional da CMZG, como também atender aos 3 objetivos específicos identificar o perfil sócio-demográfico do colaborador da CMZG com 8 indicadores, avaliar o clima organizacional com 7 dimensões, dos clientes internos segundo o modelo de Kolb (1986) adaptado por Bispo (2006), e avaliar 1 aspecto positivo e 1 negativo na percepção dos funcionários da CMZG.

No que tange o perfil sócio-demográfico da CMZG, pode-se observar que este perfil constitui-se pelo sexo feminino, com idade entre 40 e 50 anos, cuja formação acadêmica compreende ao Ensino Superior completo. Ainda referente ao perfil sócio-demográfico do colaborador da CMZG, este possui renda familiar entre 2 e 3 salários mínimos, ocupa o cargo de professor com mais de 10 anos na instituição.

Como dito inicialmente, o estudo conseguiu atender o que almejava, avaliar o clima organizacional da CMZG, em cima do modelo proposto por Kolb (1986), descrito nos seus 7 indicadores.

Na dimensão Conformismo, pode-se observar que o colaborador sente-se apto a realizar suas atribuições, independentemente das limitações externas impostas pela gestão, ou seja, são capazes de superar adversidades do âmbito em questão, evitando dessa maneira resultados negativos.

Na dimensão responsabilidade, nota-se que o colaborador não tem liberdade na hora de tomar decisões que julgam ser corretas a fim de otimizar os resultados da organização, sofrendo resistência na hora de organizar sua rotina de trabalho, o que poderia gerar dessa maneira, um melhor aproveitamento de suas atividades.

Na dimensão padrões, verificou-se que as atividades desempenhadas pela organização são seguidas por padrões claramente definidos pela CMZG, evitando empecilhos entre líder-colaborador.

Já na dimensão recompensas, apresentou uma deficiência por parte da empresa. Notou-se que o colaborador não recebe tipo algum de recompensa, quando desempenha bem suas atribuições, ou seja, não recebe sequer elogios, o que pode acarretar em grau diferente, dependendo do indivíduo, em um descontentamento e desmotivação, podendo tornar o clima organizacional prejudicial e até mesmo ruim. Quanto ao salário, o colaborador mostrou-se imparcial sobre o assunto.

Na 5ª dimensão, clareza organizacional, mostrou-se que os colaboradores estão bem orientados quanto a clareza e objetividade para o cumprimento de suas atribuições, onde os mesmos sentem orgulho de estarem inseridos na organização, devido a essa orientação proposta pela gestão.

Na dimensão calor e apoio, observou-se que a empresa estimula os colaboradores a se relacionarem de forma amigável e educada, que conseqüentemente proporciona uma harmonia maior entre os colaboradores. Outro fator de grande valia para o clima

organizacional, é o relacionamento entre os colaboradores, onde na CMZG há cooperação e confiança entre os mesmos.

Na última dimensão, liderança, há interação positiva entre colaborador, quando o cliente interno deseja expor suas ideias e sugestões que possam vir a evoluir a empresa, e essas ideias sejam bem assimiladas pela gestão. Quanto as decisões tomadas pela gestão, mostrou-se certo equilíbrio entre a confiabilidade e a imparcialidade por parte dos colaboradores para com a gestão.

Ponderando que em praticamente todas as dimensões o grau de concordância compreendeu a maioria dos pesquisados com oscilação percentual entre 40% e 60%, de acordo com o modelo de Kolb, chega-se a conclusão que o clima organizacional da organização é boa.

Vale salientar, entretanto, que aspectos isolados descobertos no referido estudo, mostram que a empresa não pode deixar de lado o clima organizacional, buscando sempre em manter esse nível de satisfação entre os colaboradores, e até mesmo almejá-lo aumentar com investimento no clima organizacional.

Para o atendimento de tal meta, seria interessante atender as sugestões expostas no bloco III do questionário objeto de estudo, como por exemplo, a realização de reuniões, que poderiam elevar a interação entre os colaboradores e a gestão, podendo surgir planejamentos que proporcionem a maximização dos resultados com base no melhoramento do clima organizacional. Também poderia haver uma maior confiança do gestor para com o colaborador no sentido de lhe atribuir mais responsabilidade na hora de desempenhar sua função, como também elogiá-lo para que o mesmo sintasse motivado.

Com base nas observações e análises efetuadas no decorrer do presente estudo. Portanto cabe à Creche Zeferina Gaudêncio está atenta as adversidades do cotidiano e buscar trabalhar o maior patrimônio de uma organização: o seu capital intelectual.

SUGESTÕES

Com o objetivo de contribuir para a melhoria do clima organizacional da Creche Municipal Zeferina Gaudêncio sugere-se a adoção dos seguintes pontos:

- Realização de reuniões semanais, com todos os colaboradores para a avaliação das atividades realizadas em confronto com o planejado.
- Elaboração de documento com o organograma proposto na página 19 permitindo desta forma facilidade de comunicação e alcance de objetivos, respeitando os limites administrativos de cada funcionário

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. São Paulo: USP, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- _____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. *Recursos humanos na empresa*. 3.ed. São Paulo: Atlas 1994.
- DIAS, Tadeu B. Pereira. *Clima Organizacional*. São Paulo, 2007.
- FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas, 2004
- KAHALE, Flávia. *Pesquisa de Clima Organizacional*. 2004, Disponível em < <http://www.institutomvc.com.br/>> acesso em 14 de Março de 2012.
- KOLB, D. A. et. al. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- LACOMBE. Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.
- RIZZATTI, G. *Categorias de análise e clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, UFSC, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol.1, nº4, 2004

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à Administração: a Internet como instrumento de pesquisa.** Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS
LINHA DE PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL

QUESTIONÁRIO

Esta coleta de dados tem a finalidade de recolher os dados para a pesquisa com o tema Clima Organizacional a ser realizado na Creche Municipal Zeferina Gaudêncio – Campina Grande – PB onde os resultados serão apresentados na forma de artigo ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

Antecipadamente agradecemos a sua participação.

Anderson Jardiel Brito Soares da Silva (Graduando)

Prof. MSc. Luís de Sousa Lima (Orientador)

INSTRUÇÕES:

☒ Marque com **X** apenas 01 (uma) alternativa em cada questão;

BLOCO I – Identificação do perfil Sócio-demográfico dos funcionários da CMZG; Objetivo Específico nº 1.

1. GÊNERO:		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
2. IDADE:		
<input type="checkbox"/> Entre 18 e 28 anos	<input type="checkbox"/> Entre 29 e 39 anos	
<input type="checkbox"/> Entre 40 e 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
3. ESTADO CIVIL:		
<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Divorciado (a)	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)	
4. NÚMERO DE FILHOS/DEPENDENTES		
<input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 filhos/dependentes	<input type="checkbox"/> Acima de 5 filhos/dependentes	
<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 filhos/dependentes	<input type="checkbox"/> Nenhum	
5. ESCOLARIDADE:		
<input type="checkbox"/> 1º Grau	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Pós-doutorado
<input type="checkbox"/> 2º Grau	<input type="checkbox"/> Mestrado	
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Doutorado	
6. RENDA FAMILIAR:		
<input type="checkbox"/> Salário Mínimo	<input type="checkbox"/> De 4 a 5 salários	<input type="checkbox"/> Acima de 7 salários
<input type="checkbox"/> De 2 a 3 salários	<input type="checkbox"/> De 6 a 7 salários	
7. CARGO ATUAL:		
<input type="checkbox"/> Auxiliar de Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Assistente Social	<input type="checkbox"/> Merendeira
<input type="checkbox"/> Professora	<input type="checkbox"/> Supervisora	<input type="checkbox"/> Vigia
<input type="checkbox"/> Orientadora		
8. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESSA EMPRESA?		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos	
<input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	

**BLOCO II – Avaliação do Clima Organizacional dos clientes internos da CMZG, segundo o modelo de Kolb (1986) adaptado por Bispo (2006);
Objetivo Específico nº 2.**

INSTRUÇÕES:

- ☞ Neste bloco de coleta de dados, por favor, leia cada questão e responda utilizando os números dentro da escala de Likert, conforme legenda abaixo:

1- Discordo

2- Neutro

3- Concordo

Escala de Likert adaptada Junho de 2012.

Modelo adaptado de Kolb

Nº	INDICADORES	1	2	3
	1. CONFORMISMO			
1.	Você se sente impossibilitado de realizar o trabalho como gostaria devido ao excesso de limitações externas impostas pela CMZG			
	2. RESPONSABILIDADE			
2.	Na CMZG o colaborador pode tomar decisões que acha correta e é bem aceita pela chefia?			
3.	Você tem liberdade de organizar a rotina de trabalho para melhor aproveitamento das atividades			
	3. PADRÕES			
4.	Toda atividade do seu cargo é desempenhada segundo padrões claramente definidos pela CMZG			
	4. RECOMPESAS			
5.	Você é recompensado de alguma maneira quando desempenha bem suas atribuições, como por exemplo, o recebimento de elogios			
6.	Você recebe remuneração adequada pelas atividades que exerce?			
	5. CLAREZA ORGANIZACIONAL			
7.	A orientação que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas			
8.	Você sente orgulho de trabalhar na CMZG, levando em consideração a organização e a clareza dos objetivos propostos			
	6. CALOR E APOIO			
9.	A CMZG estimula as pessoas se relacionarem de forma amigável, educada e amistosa			
10.	Na equipe de trabalho o sentimento de cooperação e confiança prevalece no ambiente de trabalho			
	7. LIDERANÇA			
11.	No seu setor de trabalho existe uma interação do superior imediato com os colaboradores, para receber críticas e sugestões			
12.	Você considera justas as decisões tomadas pela chefia em relação aos colaboradores da CMZG			

Fonte: apud Bispo (2006)

BLOCO III – Avaliação de aspecto positivo e negativo;
Objetivo Específico nº 3.

INSTRUÇÕES:

- ✎ Neste bloco você tem a oportunidade de expressar sua opinião a respeito da Creche Zeferina Gaudêncio.

**ESCREVA UM ASPECTO POSITIVO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO:**

**ESCREVA UM ASPECTO NEGATIVO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA
CRECHE ZEFERINA GAUDÊNCIO:**
