



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

PRISCILA ERICA DA SILVA SANTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DO COLÉGIO SANTA TEREZINHA, EM CAMPINA GRANDE - PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2017**

PRISCILA ERICA DA SILVA SANTOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DO COLÉGIO SANTA TEREZINHA, EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc Maria Dilma Guedes

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do Trabalho de Conclusão de Curso.

S237c Santos, Priscila Erica da Silva.
Clima organizacional
[manuscrito] : análise da percepção de colaboradores do Colégio Santa Terezinha, em Campina Grande - PB / Priscila Erica da Silva Santos. - 2017
33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Prof. Dr. Maria Dilma Guedes, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão de pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Clima organizacional.

21. ed. CDD 658.3

PRISCILA ERICA DA SILVA SANTOS

100 (dez)
cópia

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES
DO COLÉGIO SANTA TEREZINHA, EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Aprovado em: 12 / 12 / 2017

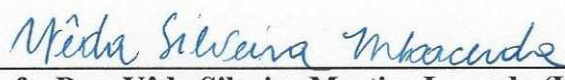
BANCA EXAMINADORA



Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
Examinadora



Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, que me deu a vida e iluminou o meu caminho durante esta jornada, por ter me dado a coragem para enfrentar as dificuldades e pelas conquistas obtidas. Em Ti Senhor que vem a minha sustentação para nunca desistir, e Tu me dá a paciência nas adversidades e a determinação para continuar sempre.

Ao meu esposo, Melzaque Cândido, pelo amor e dedicação que jamais se apagarão de meu coração, pois, de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me nos momentos difíceis. Pelo precioso presente que Deus me deu durante essa minha história que é minha amada filha Fernanda Vitória.

Aos meus pais, Paulo e Lindalva, a quem agradeço todos os dias por minha existência e por suas orações poderosas.

A professora Maria Dilma Guedes pela sua atenção, gentileza, carinho e disponibilidade incansável de ajudar na orientação deste trabalho. Pela sua competência, inteligência e pelo incentivo que me deu, porque através da sua paciência comigo, suas opiniões e ensinamentos, tornaram este trabalho possível.

As professoras Yeda e Marluce, pela disponibilidade e dedicação em analisar este trabalho e por aceitarem participar da banca examinadora.

A Sra. Francicleide Tavares e Micheline, e a todos colaboradores do Colégio Santa Terezinha pela contribuição na realização desta pesquisa.

CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO COLÉGIO SANTA TEREZINHA, EM CAMPINA GRANDE - PB.

SANTOS, Priscila Érica da Silva¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Diante das frequentes transformações e das novas perspectivas organizacionais, as empresas vêm focando sua atenção no comprometimento, motivação e satisfação dos colaboradores; desenvolvendo ações que contribuam para a melhoria de qualidade de vida no trabalho; e conseqüentemente do Clima Organizacional. Destarte, este artigo teve como objetivo analisar o Clima Organizacional na percepção dos colaboradores do Colégio Santa Terezinha, em Campina Grande – PB. Para atingir o objetivo pretendido adotou-se um modelo de estudo de caso, seguido de pesquisas descritiva, bibliográfica, de campo, quantitativa e qualitativa. O público-alvo foi composto por um universo de 35 participantes. O instrumento de pesquisa foi um questionário, contendo 31 assertivas. Inicialmente, foi traçado o perfil socioeconômico dos colaboradores, através de dez variáveis; e posteriormente adotou-se um modelo proposto por Coda (apud OLIVEIRA, 1999), composto por 17 variáveis; desta foram escolhidas dez, mensuradas através de vinte assertivas; e por fim, foi elaborada uma questão aberta. Para avaliar os resultados, foi aplicada a Escala Likert, onde os colaboradores responderam a cada questão utilizando uma adaptação de cinco categorias para três, sendo elas: Concordância, Neutralidade e Discordância. Nos resultados verificou-se que houve maioria de concordância em todas elas, podendo considerar que o Clima Organizacional no mencionado Colégio é favorável. No entanto, para que a empresa possa continuar ou melhorar o Clima Organizacional considerado favorável, é preciso que a empresa tenha o compromisso em melhorar a estrutura organizacional e procurar investir nos seus clientes internos, promovendo o reconhecimento do serviço realizado por seus colaboradores e ainda melhorar o processo de comunicação, é importante que se trace um plano de ação capaz de gerar mudanças visto que o bem-estar dos colaboradores refletem em resultados positivos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional.

ABSTRACT

In the face of frequent transformations and new organizational perspectives, companies have been focusing their attention on the commitment, motivation and satisfaction of employees; developing actions that contribute to the improvement of quality of life at work; and consequently the Organizational Climate. Thus, this article aimed to analyze the Organizational Climate in the perception of the employees of Santa Terezinha College, in Campina Grande - PB. In order to achieve the desired objective, a case study model was adopted, followed by descriptive, bibliographical, field, quantitative and qualitative research. The target audience consisted of a universe of 35 participants. The research instrument was a questionnaire, containing 31 assertions. Initially, the socioeconomic profile of the employees was drawn, through ten variables; and later adopted a model proposed by Coda (apud OLIVEIRA, 1999), composed of 17 variables; Ten of these were chosen, measured through de 31 assertions; and finally, an open question was elaborated. To evaluate the results, the Likert Scale was applied, where the employees answered each question using an adaptation of five categories to three, being: Concordance, Neutrality and Disagreement. In the results it was verified that there was a majority of agreement in all of them, being able to consider that the Organizational Climate in the aforementioned College is favorable. However, in order for the company to continue or improve the organizational climate considered favorable, it is necessary that the company is committed to improving the organizational structure and seek to invest in its internal customers, promoting the recognition of the service performed by its employees and still improve the communication process, it is important to draw up a plan of action capable of generating changes since the well-being of the employees reflects on positive results.

Keywords: People Management. Organizational Culture. Organizational Climate.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <priscilasantos03@hotmail.com>

² Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	7
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.3.1	Relações entre Cultura Organizacional e Clima	10
2.3.2	Tipos de Clima organizacional.....	11
2.3.3	Indicadores do Clima Organizacional.....	11
2.3.4	Porque Avaliar o Clima Organizacional?	12
2.3.5	Fatores que contribuem para um Clima Organizacional positivo.....	13
3	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	13
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
5	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	16
5.1	PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES	16
5.2	PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	20
5.2.1	Perspectiva de Carreira	20
5.2.2	Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão	21
5.2.3	Identificação com a Organização.....	22
5.2.4	Processo de Comunicação.....	22
5.2.5	Reconhecimento Provido	23
5.2.6	Relacionamento com a Comunidade	24
5.2.7	Relacionamento no Ambiente de Trabalho.....	24
5.2.8	Política de Remuneração	25
5.2.9	Estilo/Qualidade da Chefia.....	26
5.2.10	Natureza do Trabalho Realizado	27
5.2.11	Resultado Isolado da Pesquisa	28
5.2.12	Resultado Agrupado da Pesquisa	29
5.3	QUESTÃO ABERTA	29
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade vem passando por períodos de constantes transformações; e novas ideias de gestão surgem a todo o momento, fazendo com que as organizações façam adaptações em seus processos, tentando assim aumentar seus índices de competitividade e produtividade. Levando em consideração que tais transformações afetam diretamente toda organização, os processos e as pessoas. A permanência das empresas no mercado fica sujeita à sua capacidade de promover constantes ajustes para se adequar no seu ambiente interno, e proporcionar maior competitividade frente ao ambiente externo.

Neste novo cenário de Gestão de Pessoas e da competitividade, para lidar com os desafios futuros cada vez mais o diferencial do sucesso das organizações está na qualidade de vida, que provavelmente irá refletir no Clima Organizacional. Necessitando assim, de equipes saudáveis e comprometidas, para tanto, deve-se levar em consideração as competências, habilidades e atitudes; haja vista que o grande desafio dos profissionais de sucesso, está em saber lidar e respeitar as diferenças, trabalhando e reforçando a importância do trabalho em equipe, do equilíbrio entre a emoção e a razão, da responsabilidade social que cabe a cada um como cidadão, as empresas precisam adicionar valores a seus colaboradores.

Assim, percebe-se que o Clima Organizacional, passa a ser uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, permitindo avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além, das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, o nível de satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, ressalta-se que toda organização tem sua cultura, e desta, resulta o clima. Portanto, vale salientar que, na atual condição, administrar o clima organizacional tornou-se uma ação estratégica para toda e qualquer organização que se preocupa com a qualidade, lembrando que, para atingir a qualidade total, faz-se necessário oferecer aos seus colaboradores um ambiente harmonioso que proporcione boa qualidade de vida no trabalho. Assim, questiona-se: Qual a percepção dos colaboradores quanto ao Clima Organizacional do Colégio Santa Terezinha, em Campina Grande – PB?

Neste contexto, este artigo tem como objetivo principal analisar o Clima Organizacional na percepção dos colaboradores do Colégio Santa Terezinha, em Campina Grande – PB.

Considerando que, através de uma pesquisa sobre Clima Organizacional, identifica-se a satisfação dos colaboradores, bem como prováveis causas que irão desestimular e reduzir o

desempenho, ou ainda afetar direta ou indiretamente a satisfação do cliente externo; justifica-se a importância do tema.

Assim, para melhor compreensão, este trabalho foi organizado, numa sequência lógica, composta por: Resumo, Abstract, Introdução, Fundamentação Teórica, Caracterização do Objeto de Estudo, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados; Considerações Finais e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2006), a Gestão de Pessoas consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização lhes permite alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A Gestão de Pessoas, além de conquistar os colaboradores, precisa mantê-los na empresa motivados, fazendo com que dêem o máximo de si e trabalhando com uma atitude positiva e favorável. Além das necessidades básicas para sobreviver, todos têm objetivos particulares que os levam a continuar dentro das empresas. A Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2006, p. 184),

Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegam e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

A questão do trabalho humano em organizações tem sido focada por estudiosos, com o objetivo de entender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, pois a organização depende dos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas desenvolvem em sua vida pessoal e profissional, independente da atividade a que se dedicam.

Assim, a Administração de Recursos Humanos (ARH) é responsável por elaborar estratégias focadas no bem-estar dos colaboradores, lidando com diferentes processos de gerenciamento de acordo com o capital oferecido pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais. A Gestão de Pessoas possui diversas técnicas que possibilitam às empresas evoluir as capacidades profissionais de seus colaboradores. O mercado vive atualmente uma fase de mudanças, sendo essencial que as organizações voltem seus esforços para o bem-estar dos trabalhadores, já que as dificuldades

encontradas no mercado competitivo só serão vencidas com o alto nível de qualificação pessoal e profissional de seus colaboradores. Neste contexto, surgem novos conceitos para ARH, abrindo espaço para a nova Gestão de Pessoas. Dessa maneira Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001, p. 21), dizem que,

Nesta era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Percebe-se a importância da ARH no auxílio às organizações que visam alcançar seus objetivos e realizar sua missão, buscando sempre contribuir para que a mesma consiga melhores resultados, proporcionando competitividade, pessoas bem treinadas e motivadas na organização, aumentando a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolvendo e mantendo qualidade de vida no trabalho, administrando e impulsionando a mudança.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é um dos elementos que abrange normas e valores sociais, que guiam os seres humanos em sua maneira de executar as suas atividades. Dentro de uma organização os comportamentos, as normas e valores sociais são compartilhados entre as pessoas, dando à organização uma expressão que a diferencia das outras.

A cultura é o ato ou o modo de cultivar determinadas ideias, comportamentos, crenças ou padrões que caracterizam uma sociedade. Estas características típicas de um grupo social são transmitidas coletivamente entre os mesmos, assim acaba surgindo um modelo de se pensar e agir. Para os novos membros que irão se integrar a esta sociedade, o entendimento e, talvez muito mais a aceitação desde modo de pensar e agir, acaba se tornando importante para a sua aceitação e sua incorporação com os demais membros (CHIAVENATO, 2005). A Cultura organizacional não é algo tangível, que se toque. Ela é percebida e observada por meios dos seus efeitos e consequências. A Cultura Organizacional apresenta várias categorias com diferentes níveis, para conhecer a cultura de uma organização é necessário conhecê-la em todos esses níveis (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Robbins (2002, p. 503), a finalidade da Cultura Organizacional é dar uma orientação, uma identidade para a empresa, dizendo que a cultura “é a argamassa social que

ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”. Portanto, representa a forma como as pessoas observam o mundo em que vivem, garantindo a manutenção e adaptação de seus grupos, levando em consideração as diferenças de cada um, em suas diversas vertentes disponibilizando um resultado de união em torno de sua cultura.

De acordo com Luz (2003, p. 14), “A Cultura Organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. [...] Ela representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que diferencia uma organização das outras”. É válido destacar que cada empresa tem a sua cultura e isto, irá determinar se o Clima Organizacional é favorável ou desfavorável.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional, neste momento de grandes mudanças nas organizações, vem despertando um interesse crescente, tendo em vista que existe uma relação direta entre o clima no local de trabalho, na produtividade, na importância da inovação e na lucratividade.

Lima e Albano (2002) defendem o Clima Organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O bom desempenho pode ser afetado pelo Clima Organizacional que influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Assim sendo, o Clima Organizacional afeta diretamente o ambiente, a cultura, tornando-se um conceito fundamental para descrever o sentimento das pessoas nas organizações às quais estão diretamente ligadas. De acordo com Lacombe (2005, p. 236):

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, conforme definidas por Likert.

Sendo assim, o Clima Organizacional pode ser compreendido como uma expressão dos sentimentos dos colaboradores perante os valores, as políticas, as práticas de gestão de recursos

humanos, a forma de relacionamento com os colegas, a postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Para Luz (2007, p. 12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”.

2.3.1 Relações entre Cultura Organizacional e Clima

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241), interpretam a relação entre a Cultura e o Clima Organizacional, da seguinte forma:

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjuntamente. Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados.

O Clima Organizacional pode ser entendido como índice de satisfação dos colaboradores de uma empresa, em relação aos vários aspectos da cultura organizacional, de acordo, com a forma de gestão, com os processos de comunicação, com as políticas de Recursos Humanos, a importância profissional dada aos clientes internos, bem como sua identificação com a empresa.

O clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema informal. O clima organizacional também reflete nas histórias das porfias internas e externas, do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho, de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (KATZ; KAHN apud LUZ, 2006, p. 12).

O Clima Organizacional é muitas vezes afetado por fatores externos, fatores que se referem ao comportamento dos colaboradores da organização, enquanto a Cultura Organizacional é um dos principais motivos que influencia esse clima.

Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é causa e clima é consequência. [...] A cultura se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia-a-dia. Essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham (LUZ, 2003, p. 20).

O autor esclarece que, “Outra relação entre Clima e Cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado

momento. Já a Cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo” (idem, p. 21). Por isso, quem determina o tipo de Clima é exatamente a Cultura Organizacional.

2.3.2 Tipos de Clima organizacional

De acordo com Luz (2003), o Clima Organizacional pode ser avaliado em três níveis, bom, prejudicial e ruim. O clima pode ser favorável, desfavorável ou neutro em relações as organizações e as pessoas.

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 (idem, p. 31).

Corroborando, Chiavenato (2005, p. 268), diz que: “Assim, o Clima Organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades”.

Desta forma, cabe as organizações proporcionar recursos para que o Clima seja favorável, considerando que se o colaborador está satisfeito na empresa, ele terá um comportamento que certamente irá agradar os clientes externos, o que irá promover fidelização e também a maior probabilidade da indicação de novos clientes, garantindo a competitividade e lucratividade do negócio.

2.3.3 Indicadores do Clima Organizacional

É no cotidiano da organização que se observa os indicadores de um bom ou mau Clima Organizacional. Eles identificam se está tudo bem ou não dentro da empresa. Aqui estão alguns indicadores, de acordo com Luz (2003, p. 32-34):

- **Turnover.** O *turnover* ou a rotatividade de pessoas pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-las.
- **Absenteísmo.** Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado pelo *turnover*.
- **Pichações nos Banheiros.** Os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. [...] As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios.

- **Programas de Sugestões.** [...] malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.
- **Avaliação de Desempenho.** [...] Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa [...].
- **Greves.** [...] revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- **Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais.** [...] A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai [...] determinar um clima tenso ou agradável.
- **Desperdícios de Material.** Muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais [...]. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.
- **Queixas no Serviço Médico.** Os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário. Lá os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Percebe-se que são vários indicadores indicam se o Clima é favorável ou desfavorável. Cabe as organizações planejar estratégias que venham diminuir o clima desfavorável, com isso resultando maior satisfação para os colaboradores.

2.3.4 Porque Avaliar o Clima Organizacional?

Através de uma pesquisa do Clima organizacional, as empresas têm recursos para elaborar projetos a partir das sugestões dos colaboradores, fazendo com que eles percebam que são partes importantes do negócio, melhorando o relacionamento entre eles.

A Gestão do Clima Organizacional é muito importante, pois fornece informações capazes de melhorar continuamente o ambiente de trabalho, comprometimento dos colaboradores com os resultados da organização e a motivação.

O Clima Organizacional afeta positivamente ou negativamente em relação a satisfação e a motivação, por isso é muito importante que além de estar focado nos resultados, a empresa precisa dar atenção aos seus colaboradores, pois são eles que irão colocar os projetos em prática. É preciso considerar aspectos como: conhecimento, comportamento, relacionamento, atitudes e expectativas, para alcançar a satisfação e promover a motivação. Consequentemente, pode-se melhorar o desempenho da empresa interferindo no Clima Organizacional por isso é necessário estruturar o ambiente interno da organização e identificar os pontos positivos e negativos que precisam ser modificados e trabalhar os problemas para melhorar o ambiente de trabalho.

2.3.5 Fatores que contribuem para um Clima Organizacional positivo

De acordo com Sirota, Mischkind e Emeltzeri (2005, *apud* ARAÚJO, 2006, p. 4-5), há três fatores que auxiliam na consolidação de um Clima positivo de uma organização. São eles:

1. **Equidade:** no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais. O clima organizacional será tão melhor quanto melhor for a resposta de superiores a estas questões;
2. **Realização:** há estudos que colocam a realização, como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isso pode ser verdade se entendermos que realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. [...] mas realização pode ser, também, entendida como um pouco mais do que isso. Estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente que atinge a população mais diretamente [...];
3. **Companheirismo:** embora conheçamos que competição entre pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma realização amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição.

Na visão desses autores, é fundamental a ligação desses três fatores para que o Clima Organizacional se torne favorável, pois existe entre eles uma influência e correlação pra que esse Clima seja positivo.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO³

A organização objeto de estudo tem como nome empresarial Grupo Saber Sousa e Tavares Ltda. Conhecida pelo nome fantasia - “Colégio Santa Terezinha”. Encontra-se situada à Rua dos Umbuzeiros, 82, Malvinas - Campina Grande - PB.

Fundada em 1991, pela Senhora Alaíde Tavares, professora de alfabetização (hoje chamado de primeiro ano do Ensino Fundamental) que não tinha conhecimento algum sobre Gestão de Empresas. O que a fundadora tinha, no entanto, era a formação em Pedagogia e anos de experiência ensinando em escolas particulares. Ensinar sempre foi seu maior sonho, mas, trabalhar neste segmento não era nada lucrativo na época. Foi então, que sua filha, Francicleide Tavares, atual diretora, incentivou-a para abrir sua própria escola.

Apesar das poucas condições financeiras, Professora Alaíde Tavares montou em sua própria casa, com ajuda de familiares duas salas improvisadas, que logo foram preenchidas

³ A Caracterização do Objeto de Estudo foi cedida pela Profa. Francicleide Tavares (2017).

pelas crianças do bairro, de maneira que ela ensinava uma turma e sua filha ensinava outra. A mensalidade tinha um valor irrisório, mas seu desejo de fazer a escola crescer foi determinante. Logo, a sala de aula ficou pequena para a crescente demanda, e a empresa começou a surgir.

É válido destacar o que diz a Professora Francicleide Tavares, atual diretora da Escola:

Eu lembro muito bem desse começo porque os próprios pais dos alunos ajudaram a construir as paredes e assentar as portas, minhas tias costuraram as fardinhas (uniformes) e meu irmão fez as cadeirinhas de madeira, na medida do possível cada um ajudava a escola a tomar forma. Enquanto isso a Professora Alaíde Tavares procurava saber como conseguir o alvará de funcionamento, como registrar o nome da empresa e coisas do tipo.

Nos anos seguintes, muitas dificuldades foram enfrentadas, mas a escola continuou crescendo. Passou a oferecer o Ensino Infantil e Fundamental, e precisou empregar mais e mais colaboradores. Hoje a escola possui 506 alunos matriculados, e é conduzida majoritariamente pela diretora Francicleide Tavares, filha da fundadora, junto com 35 colaboradores, entre eles professores do Ensino Infantil e Fundamental I e II (1º ao 9º ano) e funcionários administrativos e de apoio. Ressalta-se que a Missão do Colégio é “Educar cidadãos de maneira responsável”. Já a Visão é “Melhorar a estrutura física da escola, dos resultados financeiro e aumentar a oferta de turmas para abranger também o Ensino Médio no prazo de cinco anos.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Por Metodologia Alves (2007, p. 61), diz que: “Considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com que, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos”. Quanto aos tipos de pesquisa, o presente artigo tomou por base a classificação sugerida por Vergara (2011, p. 46), classificando quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins: **Pesquisa Descritiva**, destaca características de determinada população ou de um determinado acontecimento. “Pode também estabelecer correlações, entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação [...], (idem, p. 47). Dessa forma, o artigo apresentado, descreve o perfil dos colaboradores do Colégio Santa Terezinha, objeto deste estudo.

Quanto aos meios: **Pesquisa Bibliográfica** “É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]”, (idem, p. 48). O artigo reuniu ideias de vários autores.

Estudo de Caso: no ponto de vista de Tachizawa e Mendes (2006, p. 61) “O artigo representativo de um estudo de caso deve ser desenvolvido, a partir da análise de uma determinada organização”. Desta forma, o estudo de caso realizado foi considerado apenas uma empresa privada de Campina Grande - PB. **Pesquisa de Campo** “É a investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, teste e observações dos participantes ou não [...]”, (idem, p. 48). Neste artigo aplicou-se um questionário junto aos colaboradores.

Além dos tipos de pesquisa mencionados, o artigo também utilizou os métodos: **Quantitativo** “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão quanto? Para cada objetivo do projeto de pesquisa” (SAMARA; BARROS, p. 30). Assim os resultados da pesquisa foram apresentados através de tabelas e gráficos. **Qualitativa** “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerado o significado que os outros dão as suas práticas [...]” (GONSALVES, 2001, p. 68). Em seguida a apresentação e verificação dos resultados quantitativos foi feito um estudo, validando com percepção dos autores mencionados.

O modelo de escala aplicado para desenvolver a pesquisa junto aos colaboradores foi a Escala Likert, onde os colaboradores devem responder a cada questão, utilizando uma adaptação de cinco categorias, para três, quais sejam: concordância, neutralidade e discordância.

A pesquisa foi fundamentada no modelo proposto por Coda (*apud* OLIVEIRA, 1999). O estudo feito no Colégio Santa Terezinha em Campina Grande – PB, baseou-se no modelo mencionado que considera 17 variáveis constituídas por 450 indicadores com compreensão do Clima Organizacional. Destes, foram escolhidos dez, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Esboço das variáveis da pesquisa

VARIÁVEIS	DIMENSÃO	QUESTÕES
VAR. 01	Perspectiva de Carreira	Q.01, Q.02
VAR. 02	Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão	Q.03
VAR. 03	Identificação com a Organização	Q.04, Q.05, Q.06, Q.07
VAR. 04	Processo de Comunicação	Q.08, Q.09
VAR. 05	Reconhecimento Provido	Q.10
VAR. 06	Relacionamento com a Comunidade	Q.11
VAR. 08	Relacionamento no Ambiente de Trabalho	Q.12, Q.13, Q.14
VAR. 10	Política de Remuneração	Q.15
VAR. 16	Estilo/ Qualidade da Chefia	Q.16, Q.17
VAR. 17	Natureza do Trabalho Realizado	Q.18, Q.19, Q.20

Fonte: Adaptado de Coda (*apud* OLIVEIRA, 1999).

Para realização do estudo foi aplicado um questionário, com 31 questões, contendo na primeira parte, 10 (dez) questões sobre o perfil socioeconômico dos colaboradores, e na segunda parte do estudo sobre o Clima Organizacional com 20 (vinte) questões objetivas e 01 (uma) subjetiva.

Considerando que atualmente o Colégio Santa Terezinha tem um total de 35 colaboradores, foi trabalhado todo universo, sendo assim, 100% participaram da pesquisa.

A coleta de dados foi feita em setembro de 2017, por meio da utilização do questionário com os colaboradores da organização, que puderam responder a pesquisa, sem imposição de identificação e garantia de sigilo.

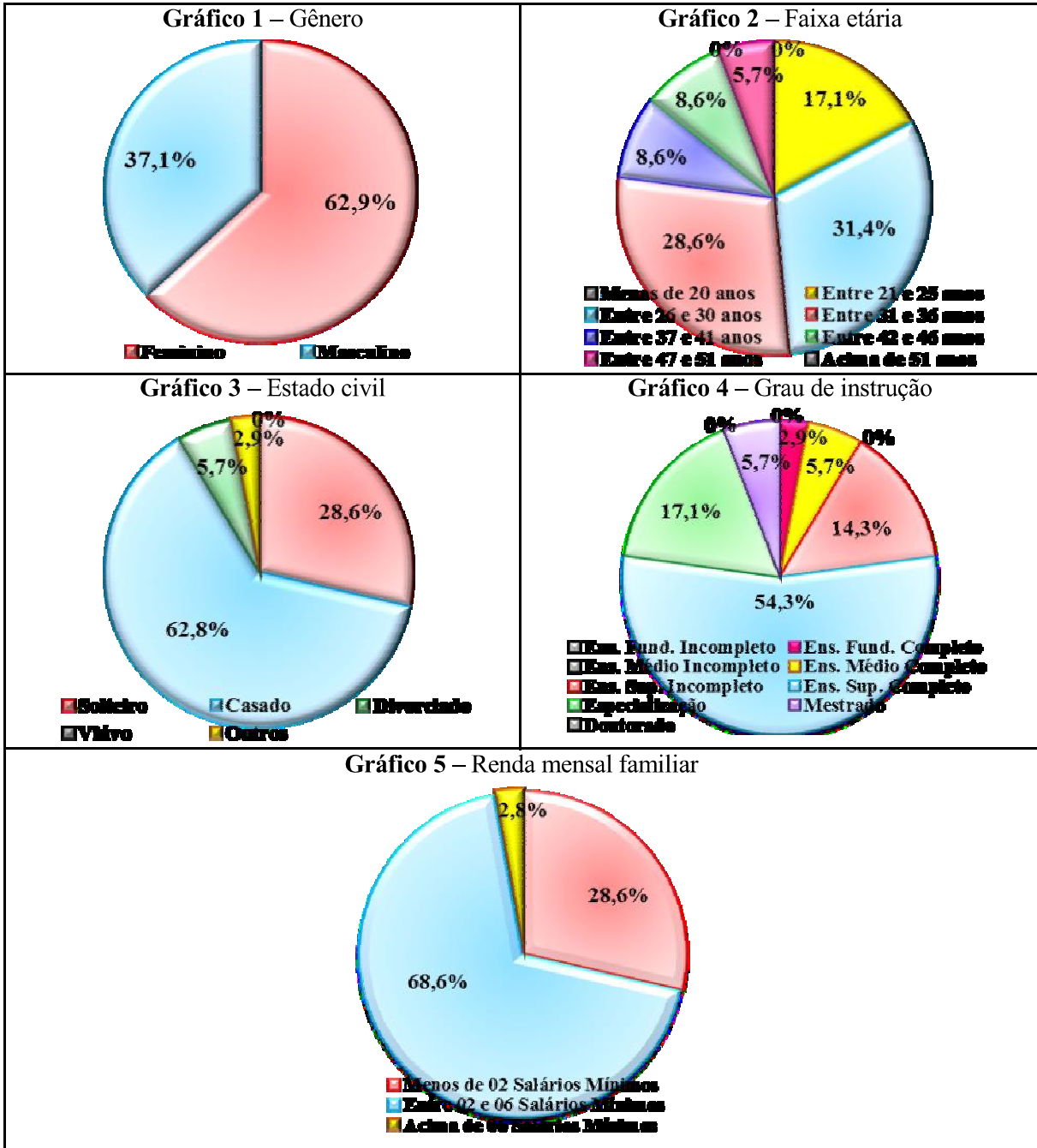
Após a coleta, os dados foram tabulados e agrupados, expostos em gráficos de pizza (perfil) e de barras (para o Clima Organizacional); posteriormente foi realizada uma análise qualitativa, corroborada por autores como: Alonso (2002), Cavalcanti et al (2005), Chiavenato (2002, 2007 e 2010), França (2007), Luz (2003) e Robbins (2005).

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas a avaliação e discussão da pesquisa de campo envolvendo no primeiro momento o perfil socioeconômico dos colaboradores e posteriormente a pesquisa sobre o Clima Organizacional junto aos colaboradores do mencionado Colégio.

5.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

Para mensurar o perfil socioeconômico dos colaboradores da pesquisa levou-se em consideração 10 (dez) variáveis, a saber: Gênero, Faixa Etária, Estado Civil, Grau de Instrução, Renda Mensal Familiar, Números de Dependentes, Residência, Setor de Atuação; Tempo de Serviço na Organização e Meio de Transporte utilizado para ir ao Trabalho, apresentados nos gráficos de 1(um) a 10 (dez). Inicialmente serão apresentados os cinco primeiros gráficos, seguidos de suas respectivas análises e posteriormente os outros cinco restantes.



Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

No Gráfico 1, verifica-se que a maioria, 62,9% é do gênero feminino; enquanto 32,1% é do masculino. Tal fato demonstra que a empresa conta com um número expressivo de mulheres em seu corpo docente.

Observa-se por meio do Gráfico 2, que dos 100% colaboradores, 17,1% afirmaram ter entre 21 anos e 25 anos; a maioria, 60,0%, declarou ter entre 26 e 36 anos; respectivamente 8,6%, disseram de 37 e 41 anos; e de 42 a 46 anos; e apenas 5,7% afirmaram ter entre 47 e 51

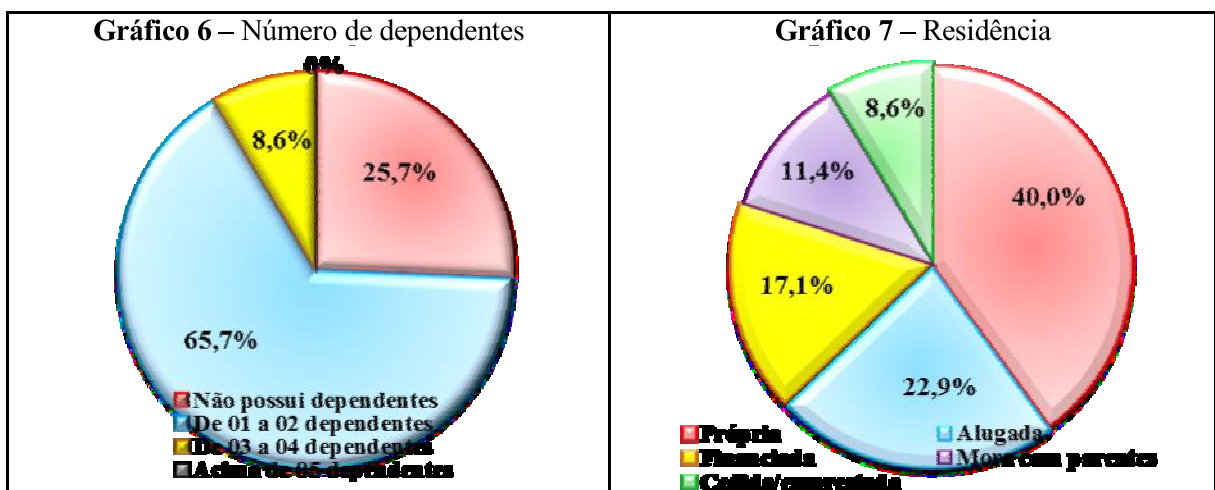
anos; não se constatou colaboradores com idade acima dos 51 anos. Desta forma os resultados indicaram que a empresa seleciona colaboradores em várias faixas etárias, contudo o maior número percentual encontra-se entre 26 e 36 anos. Portanto, trata-se de colaboradores relativamente jovens.

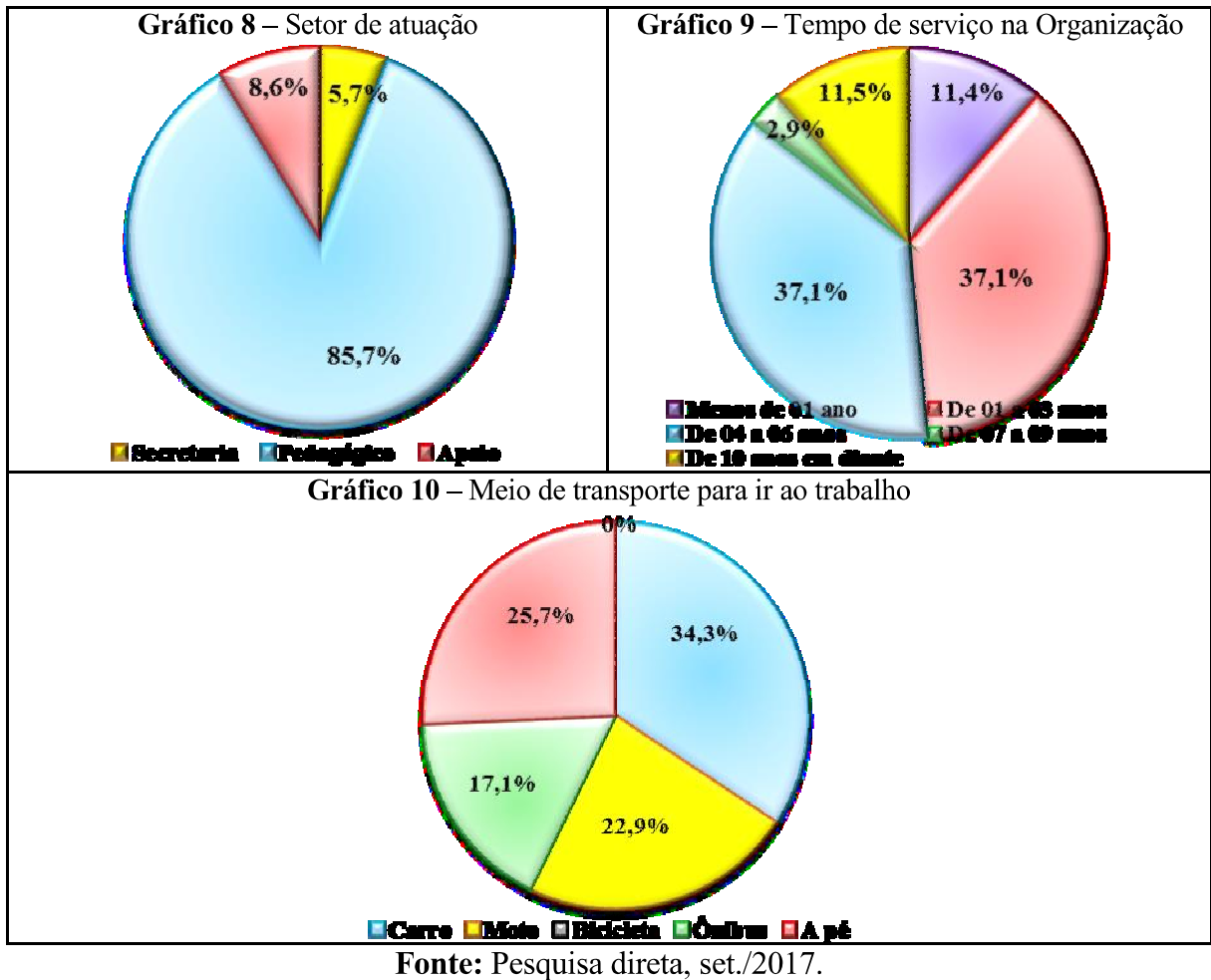
O Gráfico 3, identificou que, a maioria 62,8% dos colaboradores é de casados; 28,6% dos colaboradores são solteiros; 5,7 % são divorciados; e a minoria, 2,9% declarou, “outro”. Em relação aos dados apresentados, constatou-se que, a quantidade de casados é considerável, em relação aos demais.

Analisando o Gráfico 4, percebe-se que, os colaboradores questionados, 54,3%, ou seja, a maioria, afirmou que possui o Ensino Superior Completo; 17,1% disseram possuir Especialização; no que se refere ao Ensino Superior Incompleto, a porcentagem foi de 14,3%; 5,7%, respectivamente, informaram Ensino Médio Completo e Mestrado; e apenas 2,9% dos colaboradores, declararam ter Ensino Fundamental Completo. Com esta análise, nota-se que o percentual dos colaboradores com Ensino Superior Completo é maior que os demais. Logo, percebe-se que a função oferecida pela organização exige um nível de formação elevado.

Constatou-se através do Gráfico 5, que a maioria, 68,6% dispõe de uma renda mensal de 02 a 06 salários mínimos; em relação aos que recebem, menos de 02 salários mínimos, a porcentagem foi 28,6%; apenas 2,8% recebem, acima de 06 salários mínimos. É evidente que dentre os que recebem maior renda mensal familiar, atuam no corpo docente da organização.

Assim, ficou evidente que a maioria dos respondentes da pesquisa, é do gênero feminino; encontra-se na faixa etária de 26 a 36 anos; é de casados; possui ensino superior completo; e dispõe de uma renda mensal familiar entre 02 a 06 salários mínimos. A seguir, serão apresentados os Gráficos de 6 a 10.





Observa-se no Gráfico 6, que a maioria 65,7% declarou possuir de 01 a 02 dependentes; representando a maioria; 25,7% afirmaram não possuir dependentes; e 8,6% disseram ter de 03 a 04 dependentes. Logo, nenhum dos colaboradores questionados, informou, acima de 5 dependentes. Ficou evidente que os resultados corroboraram com a faixa e o estado civil dos pesquisados.

Analisando-se o Gráfico 7, percebe-se que um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, ou seja, 40,0% informou que possui residência própria; 22,9% afirmaram morar em residência alugada; 17,1%, disseram financiada; 11,4%, moram com parentes e a minoria 8,6% declarou morar em residência cedida/emprestada. Verifica-se que um número considerável mora em residência própria, indicando que possuem uma estabilidade financeira equilibrada.

Em relação ao Gráfico 8, observa-se que a maioria, o equivalente a 85,7% faz parte do setor pedagógico; 8,6% trabalham no setor de apoio; e 5,7% na secretaria. Portanto, a maioria dos colaboradores faz parte do corpo docente do Colégio.

No Gráfico 9, percebe-se que a maioria 74,2% encontra-se na organização de 01 a 07 anos; 11,5%, mais de 10 anos; 11,4% afirmou que está a menos de 1 ano; e apenas 2,9% informou que está de 07 a 09 anos. É considerável o número de colaboradores que trabalha entre 01 a 07 anos na organização. Assim, o índice de demissão é baixo.

Agrupando-se os resultados, a maioria 57,2% dos colaboradores vai para o Colégio de transporte; 25,7% vai a pé, no caso entende-se que residem próximo ao Colégio; 17,1% vai de ônibus. Com esses resultados, percebe-se que possuem estabilidade financeira equilibrada, haja vista que a maioria conseguiu adquirir transporte próprio (Gráfico 10).

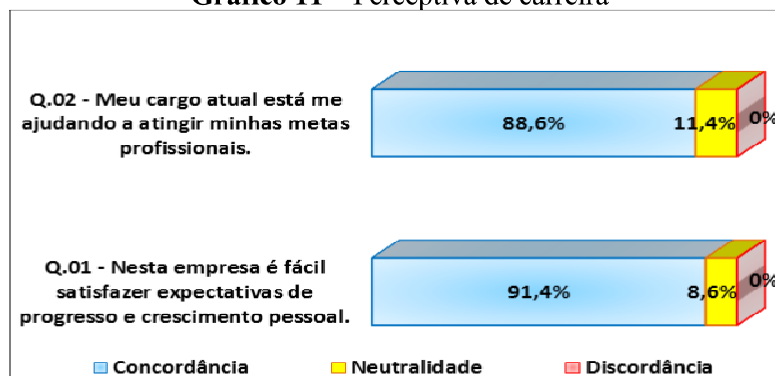
5.2 PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para mensurar o Clima Organizacional na percepção dos colaboradores do Colégio Santa Terezinha, levou-se em consideração o modelo proposto por Coda (*apud* OLIVEIRA, 1999), conforme mencionado anteriormente. Dentre as 17 dimensões, foram escolhidas 10, que serão apresentadas com seus respectivos resultados, a seguir:

5.2.1 Perspectiva de Carreira

Quanto a Perspectiva de Carreira oferecida pela organização foram elaboradas 02 assertivas. Em Q.01 - Neste Colégio é fácil satisfazer expectativas de progresso e crescimento pessoal; a maioria, com 91,4% concordou; 8,6% mantiveram-se neutros e nenhum dos respondentes discordou. Em relação a Q.02 - Meu cargo atual está me ajudando a atingir minhas metas profissionais; a maioria 88,6%, concordou; 11,4% optou pela neutralidade e nenhum dos colaboradores discordou. Vê-se, então, que a maioria se mostrou satisfeita quanto a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa (ver Gráfico 11).

Gráfico 11 – Perceptiva de carreira



Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

De acordo com Luz (2003, p. 53),

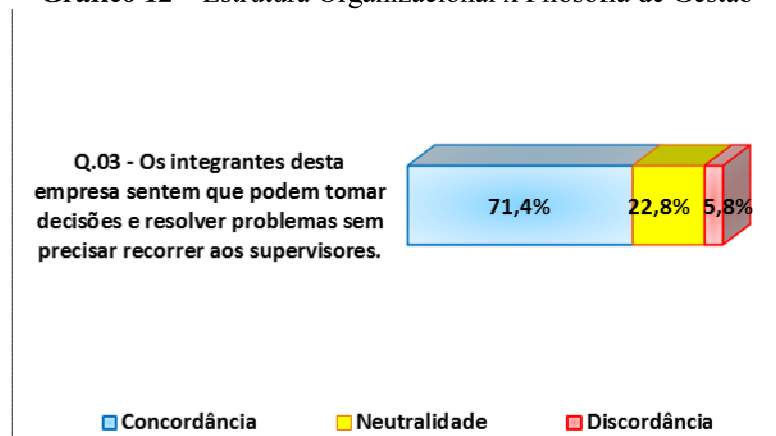
A variável Perspectiva de Carreira aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento de carreira [...] avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional.

Logo, agrupando-se os resultados, sobre a mencionada dimensão, tem-se 90,0% de concordância; 10,0% de neutralidade; não havendo discordância. Assim, o nível de satisfação com relação a esta dimensão é muito alto.

5.2.2 Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão

Para a variável 2, que se refere à Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão foi elaborada apenas uma questão: Q.03 - Os integrantes deste Colégio sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer ao superior; na qual, 71,4%, a maioria, concordou; 22,8% mantiveram-se neutros e 5,8% discordaram (ver Gráfico 12).

Gráfico 12 – Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão



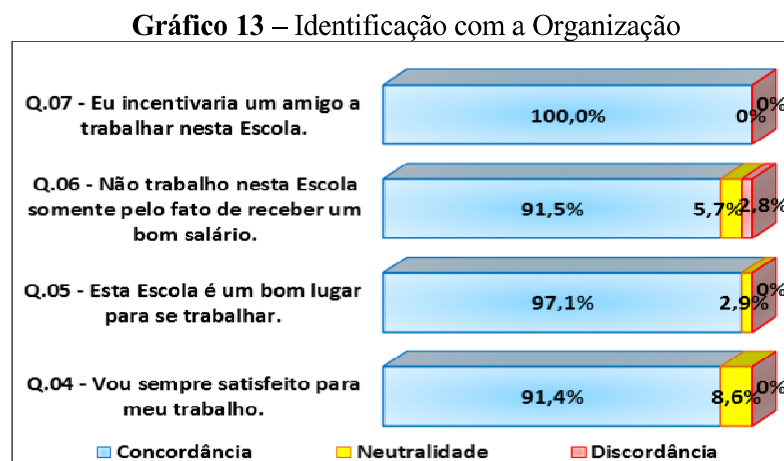
Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

Neste contexto, Robbins (2005, p, 171), diz que: “Uma estrutura define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”.

Estes percentuais demonstram que a organização não centraliza as decisões rotineiras e deixa com que seus colaboradores usem de sua liberdade na execução de suas atividades. Contudo, ainda houve uma pequena porcentagem que demonstrou, não ter total liberdade em tomar algumas decisões, sem que passe por seu superior.

5.2.3 Identificação com a Organização

Quanto a Identificação com a Organização foram formuladas quatro questões: Q.04 - Vou sempre satisfeito para meu trabalho; a maioria dos colaboradores concordou com um percentual de 91,4%; 22,8%, mantiveram-se na neutralidade e não houve discordância. Q.05 - Este Colégio é um bom lugar para se trabalhar; a maioria, 97,1% concordou; 2,9%, mantiveram-se neutros e nenhum discordou. Q.06 - Não trabalho neste Colégio somente pelo fato de receber um bom salário; a maioria, 91,5 %, concordou; 5,7%, foram neutros; e houve apenas, 2,8%. De discordância. Na Q.07- Se meu amigo estivesse interessado em obter um emprego neste Colégio incentivaria a aceita-lo; por unanimidade houve concordância (ver Gráfico 13).



Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

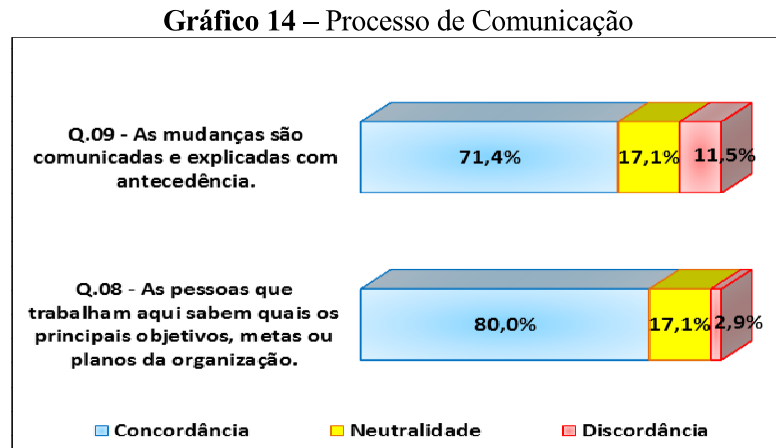
De acordo com França (2007, p. 156), “[...] O Clima Organizacional deve estar voltado para motivação e valorização do empregado. [Assim,] cria-se um clima de respeito, confiança, cooperação e harmonia entre as pessoas”.

Com esses resultados observou-se que em todas as assertivas, a maioria dos colaboradores possui identificação com a organização e concorda que a empresa é um bom lugar para se trabalhar. No entanto, o Colégio deverá continuar investido nesta dimensão para que possa sempre ter colaboradores satisfeitos.

5.2.4 Processo de Comunicação

Na variável 04 refere-se a Processo de Comunicação, foram elaboradas duas assertivas: Q08- As pessoas que trabalham aqui sabem quais os principais objetivos, metas ou planos da

organização; a maioria 80% concordou; 17,1% mantiveram-se neutros e 2,9% discordaram. Em Q.09 - As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência; a maioria, 71,4% concordou; 17,1%, foram neutros e 11,5% discordaram (ver Gráfico 14).

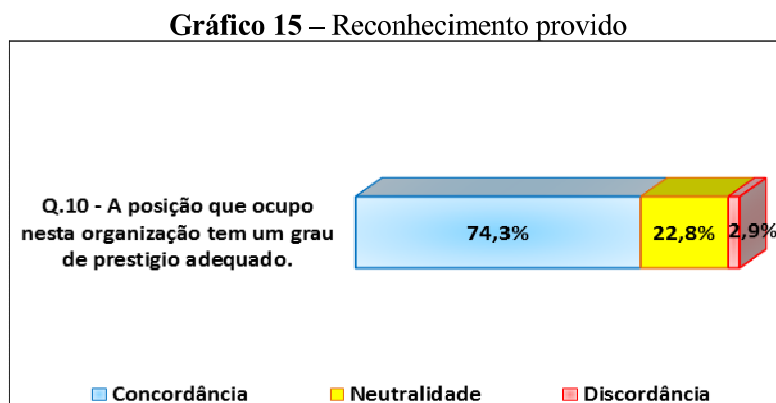


Para Alonso (2002, p.36) “O processo de comunicação organizacional deve ser baseado no diálogo e na participação crescente de todos os departamentos envolvidos”; ou seja, para existir uma boa comunicação depende da interação entre os integrantes da empresa.

Quando há conhecimento geral sobre a organização e uma adequada e correta comunicação entre a empresa e seus colaboradores, isso refletirá em um atendimento de qualidade e conseqüentemente melhores resultados para a organização.

5.2.5 Reconhecimento Provido

Quanto a Reconhecimento Provido foi elaborada apenas uma assertiva: Q.10 - A posição que ocupo nesta organização tem um grau de prestígio adequado; na qual a maioria, 74,3% concordou; 22,8% optaram pela neutralidade e 2,9% discordaram (ver Gráfico 15).

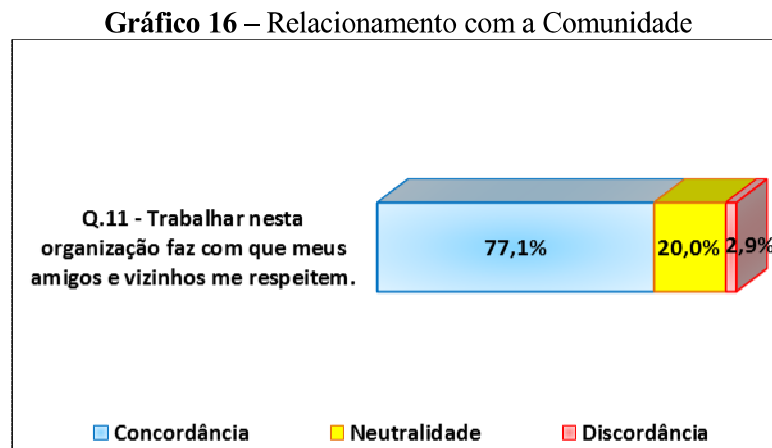


De acordo com, Robbins (2005, p. 363), “Em conformidade com a teoria do esforço, premiar um comportamento pelo reconhecimento imediatamente após esse comportamento tende a encorajar sua repetição”.

Com a valorização do trabalho realizado, gera motivação, e dessa forma a organização obterá funcionários satisfeitos e comprometidos em atingir as metas e objetivos da empresa.

5.2.6 Relacionamento com a Comunidade

Referente à variável 6 foi desenvolvida uma questão: Q.11-Trabalhar nessa organização faz com que meus amigos e vizinhos me respeitem; a maioria, 77,1% concordou, 20,0% mantiveram-se neutros; e 2,9% discordaram (ver Gráfico 16).



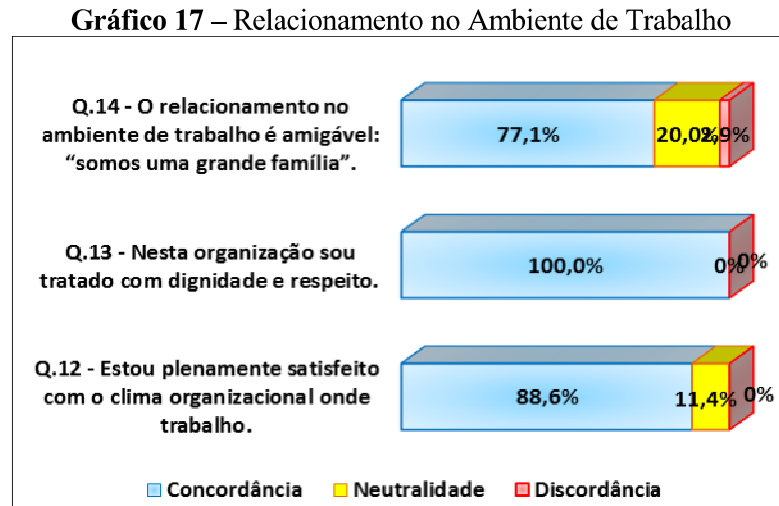
Conforme Luz (2003, p. 45), a organização tem que possuir parâmetros para “avaliar a opinião dos funcionários, como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade”.

Logo, mesmo obtendo-se um resultado satisfatório, faz-se necessário que, os que fazem a direção do Colégio, continuem investindo, contribuindo para uma imagem mais positiva na comunidade em que atuam.

5.2.7 Relacionamento no Ambiente de Trabalho

No que se refere a Relacionamento no Ambiente de Trabalho, três assertivas foram elaboradas: Q.12 - Estou plenamente satisfeito com o Clima Organizacional onde Trabalho; a maioria, 88,6% concordou; 11,4% permaneceram na neutralidade; e nenhum discordou; Q.13 -

Nesta organização sou tratado com dignidade e respeito; houve concordância por unanimidade. Q.14 - O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável: “somos todos uma grande família”; a maioria, 77,1% concordou, 20,0% mantiveram-se neutros; e 2,9 discordaram (ver Gráfico 17).



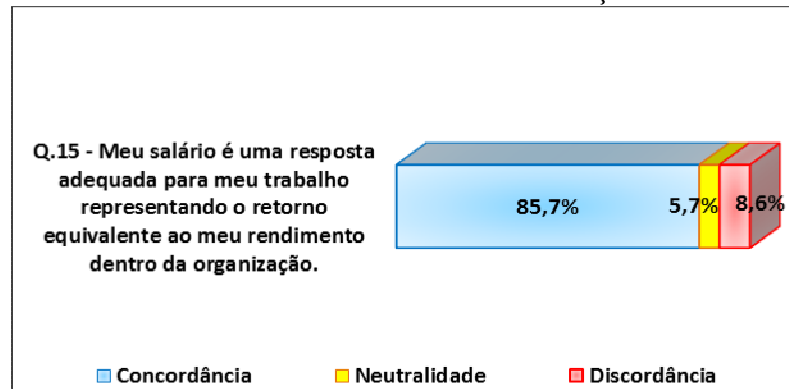
Fonte: Pesquisa direta, set./2017

Neste contexto, Cavalcanti *et al* (2005, p. 108), dizem que “[...] cabe todos da organização e, em especial, aos líderes, dada a sua influência, atuar no sentido de produzir um ambiente que respeite, de fato, os funcionários em suas diversas dimensões”.

Estes percentuais apresentados mostram que a organização preza pelo respeito com seus colaboradores, na Q14 houve uma pequena porcentagem que discordou isso indica que a empresa deverá concentrar empenho e dedicação para melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho.

5.2.8 Política de Remuneração

Quanto a dimensão Política de Remuneração foi elaborada apenas uma questão: Q.15 - Meu salário é uma resposta adequada para meu trabalho representando o retorno equivalente ao meu rendimento dentro da organização; a maioria, 85,7% concordou; 5,7% permaneceram na neutralidade e 8,6% discordaram (ver Gráfico 18).

Gráfico 18 – Políticas de Remuneração

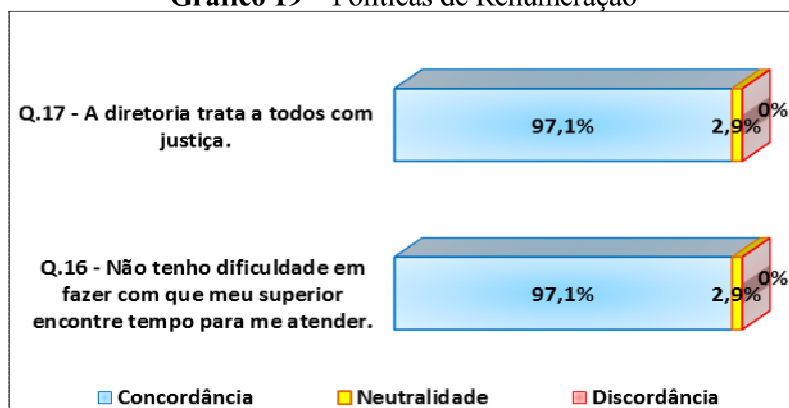
Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

De acordo com, Chiavenato (2010, p. 306), “política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores”.

Analisando os percentuais, percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com o salário recebido, ou seja, acham que estão sendo bem recompensados pelo trabalho realizado na empresa, pois a maioria concordou. Ainda, existe uma pequena porcentagem que discorda com essa questão, e não que está satisfeita com seu salário, isso poderá comprometer o desempenho e o rendimento desses colaboradores.

5.2.9 Estilo/Qualidade da Chefia

Referente à variável 16, foram formuladas duas questões: Q.16 - Não tenho dificuldades em fazer com meu superior encontre tempo para me atender; e na Q.17 - A diretoria trata a todos com justiça; nas duas questões houve porcentagens iguais; a maioria 97,1% concordou, 2,9% apresentaram-se neutros e não houve discordância (Ver Gráfico 18).

Gráfico 19 – Políticas de Remuneração

Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

Segundo Chiavenato (2007, p. 307-308):

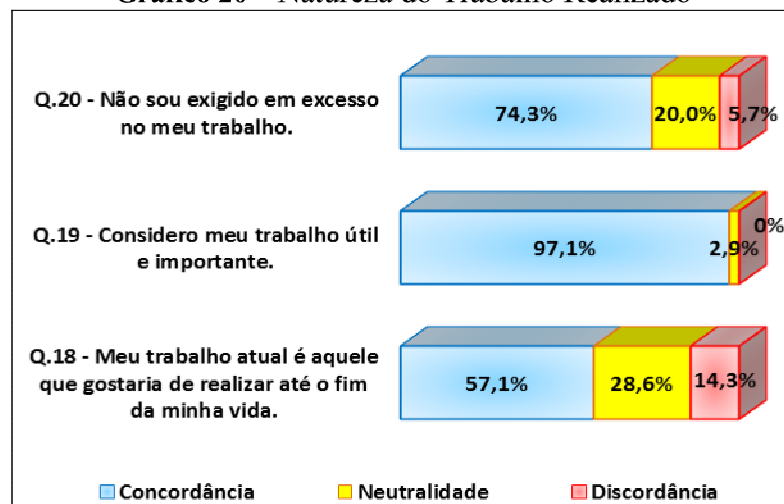
A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidades. Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, exceto se os seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Analisando as porcentagens, observou que os colaboradores estão satisfeitos com o estilo de gestão da empresa, mas, vale enfatizar a postura que a líder (Diretora) possui para conduzir e administrar a organização, isso tem representado um papel fundamental no desempenho das atividades, influenciando no comprometimento e na qualidade do serviço realizado.

5.2.10 Natureza do Trabalho Realizado

Em relação a Natureza do Trabalho Realizado, foram elaboradas três questões: Q.18 - Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o fim da minha vida; a maioria, 57,1% concordou; 28,6%, foram neutros; e 14,3% discordaram. Na Q.19 - Considero meu trabalho útil e importante; a maioria, 97,1%, concordou; 2,9% mantiveram-se neutros; e não houve discordância. Q.20 - Não sou exigido em excesso no meu trabalho; a maioria, 74,3% concordou, 20,0% optaram por neutralidade; e 5,7% discordaram (Ver Gráfico 20).

Gráfico 20 – Natureza do Trabalho Realizado



Fonte: Pesquisa direta, set./2017

Neste contexto, Chiavenato (2002, p.,171), diz que:

Ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

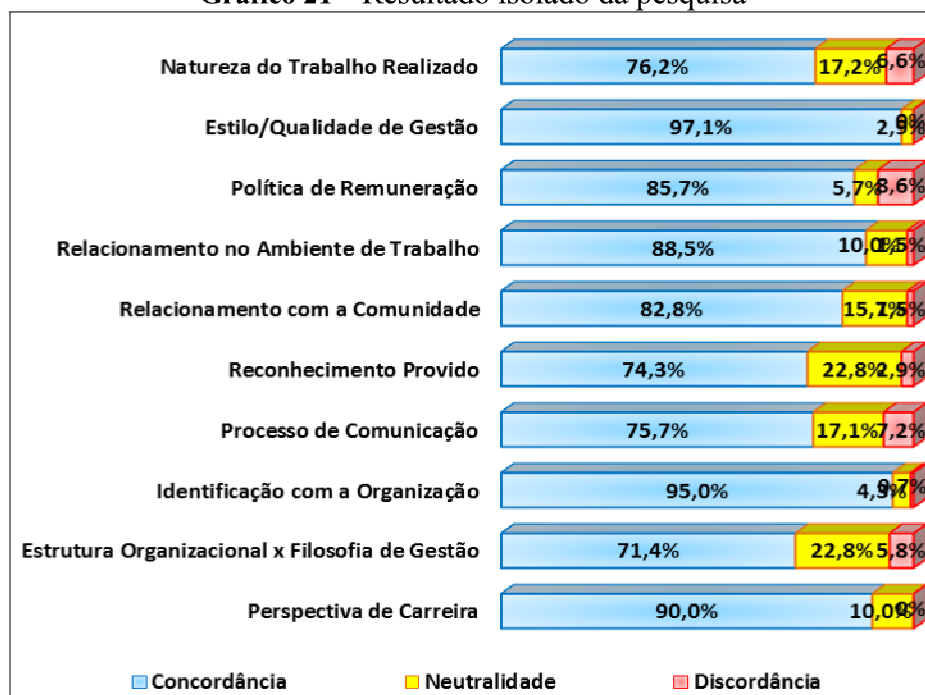
Assim, para que a Qualidade de Vida e o Clima Organizacional tenham níveis altos e favoráveis; e conseqüentemente continuem gerando resultados positivos, faz-se necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com o trabalho realizado.

5.2.11 Resultado Isolado da Pesquisa

No Gráfico 21, verifica-se que em todas as dimensões utilizadas para mesurar o nível de satisfação com relação ao Clima organizacional, houve maioria de concordância, destacando-se uma maioria que varia de Perspectiva de Carreira (90,0%) até Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão (71,4%). Portanto, um clima satisfatório ou favorável.

Entretanto, a dimensão a estrutura organizacional deverá ser melhorada; investir mais nos seus clientes internos, promovendo o reconhecimento do serviço realizado pelos colaboradores; e ainda, melhorar o processo de comunicação, através, por exemplo, de mais reuniões internas e com os pais dos alunos.

Gráfico 21 – Resultado isolado da pesquisa

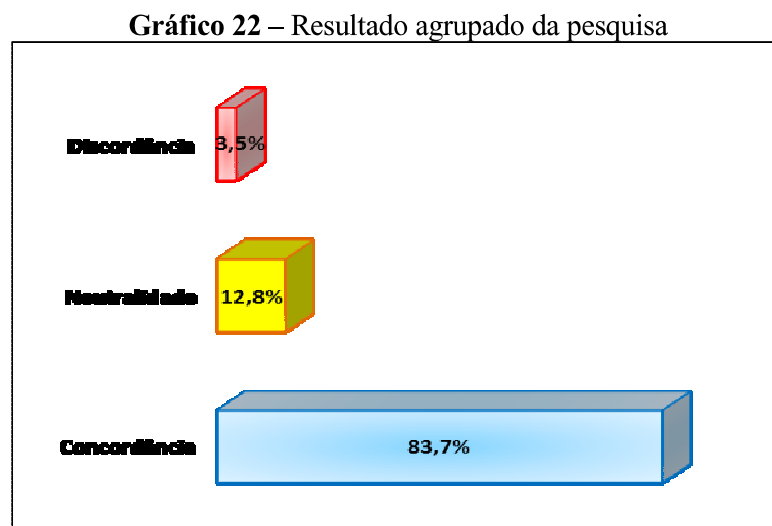


Fonte: Pesquisa direta, set./2017.

Entretanto, mesmo tendo um resultado favorável em todas elas, a organização deverá continuar investindo para melhorar cada vez mais o Clima Organizacional principalmente, investindo mais na, com já mencionada, na Estrutura Organizacional, Reconhecimento Provido e Processo de Comunicação.

5.2.12 Resultado Agrupado da Pesquisa

No Gráfico 22, com relação ao resultado agrupado, percebe-se que, com um percentual bastante expressivo a maioria 83,7% concordou, 12,8% mantiveram-se neutros; e apenas um percentual irrisório, de 3,5% discordou; percebe-se que o Clima Organizacional é favorável.



Fonte: Pesquisa direta, set./2017

É válido ressaltar que, mesmo apresentando resultados positivos, a organização objeto de estudo deverá continuar investindo, para que o nível de satisfação alcance patamares mais elevados, promovendo a efetividade da organização e relevância para todos os públicos envolvidos.

5.3 QUESTÃO ABERTA

Com relação a questão aberta foi elaborado o seguinte questionamento: “Em sua opinião o que este Colégio poderá fazer para melhorar o Clima Organizacional?” Neste contexto, as opiniões que mais se destacaram foram as seguintes:

- “O Clima é excelente, me sinto parte de uma família e sinto que isso acontece porque trabalhamos mais por amor do que por dinheiro”.

- “O esforço e o respeito de todos os funcionários, uns com os outros”.
- “Todo estabelecimento se faz necessário organização e critérios, acredito que nada se constrói, só por tanto deveria haver mais reuniões periódicas com os pais dos alunos formando uma ponte entre escola e família”.
- “Por ser uma empresa familiar, o Clima e a Cultura da empresa refletem essa condição”.
- “O Clima é bom”.
- “Reuniões Pedagógicas”.
- “O Clima Organizacional já é satisfatório, todos se tratam muito bem”.
- “As mudanças serem comunicadas com mais antecedência, planejamentos também antecipados”.
- “O Clima já é ótimo”.
- “Acredito que o Clima Organizacional seja ótimo”.
- “Na minha opinião a empresa deverá manter as decisões que foram tomadas para que assim todos venham sentir cada vez mais confiança e passar credibilidade aos demais”.
- “Mais reuniões fora da escola ou fora do horário normal de convivência para que as professoras desenvolvam mais amizades. Contudo, o Clima já é ótimo”.
- “O Clima na escola é muito agradável sendo que não vejo necessidades de mudanças”.

É válido informar que a maioria dos participantes da pesquisa não respondeu o questionamento; e que dos 35 respondentes, apenas 13 responderam; totalizando, cerca de 37,1%. Entretanto, em quase metade das respostas obtidas nota-se que a satisfação, haja vista que, optaram por informar, que o Clima é excelente.

Entretanto, algumas recomendações foram feitas a exemplo: realização de mais reuniões pedagógicas e com os pais dos alunos, quando houver mudanças serem comunicadas com antecedência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que a Gestão de Pessoas vem passando por transformações diversas em todos os setores organizacionais. Tal fato torna-se um compromisso das empresas em identificar a satisfação dos seus colaboradores diante do processo de mudanças tão rápidas.

Partindo do exposto, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre o Clima Organizacional do Colégio Santa Terezinha, em Campina Grande – PB. Assim, os resultados obtidos foram os seguintes: a maioria afirmou ser do gênero feminino; encontra-se na faixa etária de 26 a 36 anos; ser de casados; ter ensino superior completo”; dispõe de 02 a 06 salários mínimos; possui de 01 a 02 dependentes; vai para o Colégio de transporte; ou seja, de carro ou moto; atua no setor “pedagógico”; e já se encontra na organização de 01 a 07 anos. No entanto um percentual mais elevado, mas que não atingiu a maioria, informou que possui “residência própria”.

Com relação ao Clima organizacional, houve maioria de concordância em todas dimensões, destacando-se por ordem de importância, em termos percentuais: Estilo/Qualidade de Gestão; Identificação com a Organização; Perspectiva de Carreira; Relacionamento no Ambiente de Trabalho; Relacionamento com a Comunidade; Política de Remuneração; Natureza do Trabalho Realizado; Processo de Comunicação; Reconhecimento Provido; Estrutura Organizacional x Filosofia de Gestão. Entretanto, é válido ressaltar, que mesmo tendo alcançado em todas as dimensões maioria de concordância, o Colégio deverá continuar investindo em todas elas, para que o Clima Organizacional melhore a cada dia, principalmente nas três últimas apresentadas, que mesmo obtendo maioria de concordância, obtiveram percentuais menores.

Quando questionados sobre “Em sua opinião o que este Colégio poderá fazer para melhorar o Clima Organizacional?”, verificou-se que a maioria não respondeu a este questionamento. Outrossim, dos que responderam a maioria informou que o Clima é excelente. Entretanto, para que melhor o nível de satisfação, aspectos como: reuniões pedagógicas e informais deverão ser realizadas com mais frequência; quando houver mudanças serem comunicadas com antecedência; e que sejam promovidas mais reuniões com os pais dos alunos.

Desta forma o objetivo proposto foi alcançado e espera-se que o Colégio Santa Terezinha, implante as pequenas melhorias que foram sugeridas.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Maria Éster Cambréa: **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Edições Pulsar, 2002.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio De Janeiro: Elsevier, 2007.

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

CALVACANTI, Vera Lucia ET AL. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentews em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação á pesquisa científca**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

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

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns Albano. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI – URCAMP, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

OLIVEIRA, Yêda Silveira Martins de. **O Clima Organizacional no Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba**: Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado da Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande - PB, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: Conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.