

OS EFEITOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO

João Otávio Silva Souza
Faculdade Canção Nova
joao.souza@cancaonova.com

Prof. Me. Élcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcm.edu.br

Resumo

Os efeitos do Clima Organizacional podem ser positivos, ou seja, maior integração entre os funcionários ou até maior produtividade. Contudo, há situações em que os efeitos do Clima são negativos, o que acarreta em maior rotatividade e absenteísmo e, conseqüentemente, em queda de produtividade. Logo, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar, por meio de um estudo de caso, os efeitos do clima organizacional em uma escola de educação infantil confessional localizada em Cachoeira Paulista/SP, a partir da percepção de seus colaboradores. Com tal análise, objetivava-se identificar se o Clima Organizacional era positivo ou negativo, para assim obter os pontos que precisam ser melhorados ou aqueles que precisam ser preservados na Instituição.

Palavras-chaves: efeitos, Clima Organizacional, percepção dos colaboradores e melhorias

Abstract

The effects of the Organizational Climate can be positive, that is, greater integration between employees or even greater productivity. However, there are situations in which the effects of the climate are negative, which leads to greater turnover and absenteeism and, consequently, a drop in productivity. Therefore, the main objective of this work is to analyze, through a case study, the effects of the organizational climate in a confessional preschool located in Cachoeira Paulista/SP, based on the perception of its collaborators. With such an analysis, the objective is to identify whether the Organizational Climate is positive or negative to obtain the points that need improvement or those that need to be preserved.

Keywords: effects, Organizational Climate, collaborators perception and improvements

1 - Introdução

O conceito de Clima Organizacional não é algo que ficou perdido nos anos 60, pelo contrário, tem se tornado cada vez mais estudado e destacado dentro dos ambientes organizacionais como um diferencial competitivo. O Clima Organizacional tem se demonstrado um importante recurso para sobrevivência e inovação das organizações, sobretudo porque revela quais são os pontos fortes e fragilidades que elas possuem internamente. Cabe fazer menção que o Clima Organizacional não é formado de ideias provenientes do ambiente externo da empresa, pelo contrário, pode se analisar que ele resulta de colaboradores que conviveram e foram contagiados pela Cultura empregada pela organização.

Portanto, realizar uma análise vigorosa do Clima Organizacional é uma ação estratégica que deve ser promovida e incentivada pela gestão da organização. As organizações de modo geral padecem com alta rotatividade e absenteísmo que são gerados por um Clima Organizacional negativo, pois isto resulta em queda de produtividade e, consecutivamente, em perda de lucratividade.

Logo, para serem competitivamente saudáveis, as organizações precisam adotar diversas estratégias ou metodologias da área da Administração que fidelizem os seus clientes externos, sobretudo os internos. Desta forma, uma das estratégias adotadas é a análise do Clima Organizacional como uma forma de mapear as percepções dos colaboradores sobre a instituição onde atuam.

Posto isto, o objetivo deste trabalho é analisar os efeitos do clima organizacional em uma escola de educação infantil confessional localizada em Cachoeira Paulista/SP, a partir da percepção de seus colaboradores, de modo que se possa identificar os pontos que precisam ser melhorados na escola, assim como os pontos que precisam ser preservados. Deste modo, visa-se responder a seguinte questão: a partir da percepção dos colaboradores, quais são os efeitos do clima organizacional em uma escola de educação infantil confessional que foi estudada?

Portanto, para o desenvolvimento deste artigo, optou-se em utilizar o estudo de caso com uma abordagem quali-quantitativa e caráter descritivo em uma Instituição de ensino privada e confessional, a qual foi fundada em 2005 e está sediada na cidade de Cachoeira Paulista/SP. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário em

formato de Pesquisa de Clima com 44 perguntas direcionadas aos colaboradores da Instituição.

Por fim, cabe ressaltar que o artigo estrutura-se em quatro eixos: o primeiro apresenta o referencial teórico, o qual apresenta o histórico e conceitua o Clima Organizacional. O segundo eixo expõe a metodologia de pesquisa que foi utilizada. No terceiro eixo são demonstrados os dados da pesquisa conjuntamente com as suas análises. Por fim, no quarto eixo as considerações finais encerram as reflexões sobre a temática apresentada.

2 - Referencial Teórico

Por meio das contribuições de autores como Robbins, Judge e Sobral (2010), Amboni (2011), Maximiano (2012) e Chiavenato (2014) pode-se contemplar que o conceito de Clima Organizacional não surgiu do nada, pelo contrário, foram necessários anos de moldagem em diversos conceitos da área da Administração até que fosse fundada a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, da qual surgiu o conceito de Cultura Organizacional e, posteriormente, Clima Organizacional.

Antes de abordar diretamente o conceito de Clima Organizacional, cabe fazer menção do histórico que levou a sua origem. Chiavenato (2014) reflete que tudo na Administração depende das circunstâncias que a organização se encontra e por isso foram criadas diversas teorias para se alcançar os resultados de forma mais eficiente.

Sendo assim, Chiavenato (2014) conta que o movimento de Desenvolvimento Organizacional aparece por volta de 1962, nos moldes de uma soma de ideias sobre o homem, a organização e o ambiente, no intuito de contribuir com o crescimento e desenvolvimento das instituições. Retrata ainda que existem diversos fatores que contribuíram para a origem do movimento de Desenvolvimento Organizacional, dentre eles pode-se destacar:

- Diversas mudanças no mundo:
 - Transformações mais rápidas e inesperadas nos ambientes das organizações;
 - Ampliação de tamanho e complexidade das organizações;

- Variedade e complexidade da tecnologia, o que demandou mais junção entre atividades, funcionários e competências diferentes;
- Mudanças no modo de agir administrativo das organizações.
- A fusão de duas tendências no estudo das organizações, a saber: o estudo da estrutura organizacional e o estudo do comportamento dos homens nas organizações;
- Os modelos de Desenvolvimento Organizacional estão baseados em quatro eixos fundamentais, a saber: ambiente, organização, grupo e indivíduo.

Posto isto, se esclarece que o Desenvolvimento Organizacional resulta da somatória e melhoria de diversas teorias que entendem que o bom êxito da organização virá por uma dedicação ao ambiente, a organização e ao indivíduo; assim como, da tentativa de aprimorar a capacidade das organizações de se adaptarem aos diversos tipos de mudanças.

Logo, Amboni (2011, p.157) salienta que o Desenvolvimento Organizacional é

Um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar as atitudes, os comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo nas economias globalizadas.

Portanto, ao conciliar Amboni (2011) e Chiavenato (2014), entende-se que é dentro desse contexto de interação e respeito por pessoas, organização e ambiente, assim como mudanças e capacidade adaptativa das organizações, que surge o conceito de Cultura Organizacional, a qual Schein (2020, p.16) define como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna.”

Em consonância com Schein (2020), Amboni (2011) expressa que a Cultura Organizacional é a soma de algumas características do ambiente de trabalho percebidas pelos colaboradores, as quais se tornam forças importantes que influenciam o comportamento organizacional.

Posto isto, cabe esclarecer que a percepção do colaborador poderá ser obtida

através do contato com um ou mais dos três níveis que a Cultura Organizacional possui, os quais Maximiano (2012) pontua como: ocupacional, grupal ou social. Destrincha e explica ainda que qualquer dos níveis são compostos por três componentes básicos:

1. Artefatos, linguagem e hábitos, os quais representam os aspectos mais visíveis da Cultura Organizacional;
2. Histórias, mitos e heróis representam a tradição oral que é passada para as novas gerações;
3. Valores e crenças são normativas de conduta que influenciam o comportamento dos indivíduos que atuam na organização.

Amboni (2011) reforça que entender as culturas existentes nas organizações, assim como as características que ela possui, são fundamentais para que se possa diagnosticar, criar plano de ações, intervir e implementar, minimizar os problemas encontrados e potencializar as oportunidades destacadas na organização.

Ademais, Santos (2021, p.19-20) concorda ao dizer que “a cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros”. Para além disso, afirma ainda que “reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional também acaba funcionando como mecanismo de controle organizacional.”

Não obstante, com o avanço dos conceitos administrativos, houve um conflito de compreensão entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional. Santos (2021), todavia, destaca que ambas se diferem, pois, conforme esclarece Almeida et al (2013, p.64), “a cultura refere-se à identidade, valores e crenças, enraizadas na antropologia e sociologia, o clima refere-se a algo controlado por aspectos ambientais, com raízes na psicologia”. Portanto, Santos (2021) enfatiza que o Clima Organizacional é uma manifestação ou vertente da Cultura Organizacional.

Por sua vez, Chiavenato (2009, p.144) diz que o Clima da organização se refere “especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação.”

Em contraste, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) o definem como “as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm em relação à empresa e ao ambiente de trabalho.” Conjuntamente, Lacombe (2012, p.214) ressalta que o Clima Organizacional “reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa.”

Por sua vez, Schein (2020, p.13) classifica o Clima Organizacional como “o sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes e outros públicos externos.”

Em suma, os autores Chiavenato (2009), Robbins, Judge e Sobral (2010), Amboni (2011) e Schein (2020) fazem menção que o Clima Organizacional resulta da soma de percepções dos colaboradores em relação ao ambiente da empresa. Todavia, estas percepções são por vezes mais permeadas de emoções, boas ou não, do que de uma análise crítica e racional. Portanto, existem diversos fatores que podem influenciar o Clima da organização.

Lacombe (2012) explica que o Clima Organizacional é positivo ou negativo porque é influenciado por fatores que impactam a satisfação do colaborador, como: o desafio empregado no trabalho; as recompensas; as condições de trabalho; o apoio dos colegas; e ajuste de cargo mediante a competência e personalidade.

Em contraste com Lacombe (2012), Chiavenato (2009, p.144) traz uma definição pautada nas emoções dos funcionários e é taxativo ao dizer que o “Clima Organizacional depende de cinco dimensões”, a saber:

- A estrutura da instituição: é aquilo que mexe com os sentimentos dos funcionários, a partir de regras abusivas, procedimentos, disciplina etc;
- A responsabilidade: é a dimensão que gera o sentimento no funcionário de ser o seu próprio chefe e de não precisar prestar contas para ninguém;
- As recompensas: se referem ao sentimento positivo de ser recompensado por um tarefa bem feita;
- Calor e apoio: se referem ao trabalho em equipe dentro das organizações;
- Conflito: se refere ao temor da área administrativa perante opiniões diferentes e conflitos.

Apesar de existirem dimensões basilares que compõem o Clima Organizacional, existem variáveis que exercem influência sobre ele. Estas podem ser classificadas, segundo Lacombe (2012) como causais, intervenientes e finais ou, segundo Chiavenato (2009), como entrada, saídas próximas e saídas últimas.

Contrastando ambos, Buekert e Forest (2024, p.5) afirmam que as variáveis que interferem na satisfação e desempenho dos colaboradores são “a cultura organizacional, liderança e comunicação”.

Todavia, Dos Santos (1999), em ressonância com Lacombe (2012), nomeia as variáveis como independente, a qual está relacionada ao comportamento do líder; interveniente, a qual está relacionada ao Clima Organizacional, e dependente, a qual está relacionada à motivação, ao departamento e a satisfação no trabalho.

Portanto, ao adotar a linha de pensamento de Lacombe (2012), compreende-se que as variáveis causais são aquelas que delimitam as características básicas da instituição, são variáveis independentes, quase sempre sob o controle da instituição e geram influência nas demais variáveis.

Dando continuidade, Lacombe (2012) explica que as variáveis intervenientes são aquelas que espelham a condição interna da instituição e dos seus integrantes; e ainda exercem uma grande influência nos resultados finais da organização.

Portanto, Lacombe (2012, p.218) as elenca como:

Lealdade à organização, identificação com a organização, capacitação do pessoal, motivação e percepções do pessoal, dedicação ao trabalho, relacionamentos interpessoais, integração da equipe, comunicação interna, expectativas e aspirações, capacidade de tomar decisões e sentimentos e emoções.

Deste modo, Oliveira (2022, p.11) esclarece que as variáveis dependentes ou finais estão vinculadas ao apoio “positivo ou negativo que a liderança forneceu para obter resultados dos colaboradores a fim de obter o clima organizacional do momento”.

Em paralelo, Chiavenato (2009) classifica e conceitua as variáveis do Clima Organizacional como: variáveis de entrada ou as determinantes do Clima Organizacional, pois são compostas de políticas internas, valores institucionais,

modo de liderar, dentre outros; saídas próximas ou variáveis dependentes intermediárias, as quais são compreendidas como nível da motivação, nível de satisfação no cargo, grau de absenteísmo etc; e saídas últimas ou variáveis dependentes finais, a qual se referem ao resultado final da empresa, caracterizando-a como bem ou mal sucedida.

Dentro deste contexto, Lacombe (2012) alerta que vários pesquisadores já ressaltaram a importância de mensurar as variáveis do Clima Organizacional, sobre as intervenientes, mesmo que seja não possível medi-las com precisão. Ressalta ainda que essa realidade continua sendo negligenciada por alguns administradores que insistem em focar nas variáveis finais ou resultados finais, tendo em vista que este é mais importante para empresa do que a satisfação do trabalhador.

Logo, pode-se afirmar que à medida que os colaboradores são influenciados pelas variáveis presentes no ambiente da organização, o seu modo de pensar, ou melhor, suas percepções são consequentemente modeladas e a partir disso, tecem o Clima Organizacional como positivo ou negativo.

Robbins, Judge e Sobral (2010) e Lacombe (2012) refletem que, de fato, o Clima Organizacional pode ser classificado como positivo ou negativo, gerando efeitos sobre a organização. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) destacam que “uma pessoa que encontra o clima positivo de desempenho pensará em fazer um bom trabalho com mais frequência e acreditará que os outros apoiarão o sucesso dele ou dela.”

Sob o mesmo ponto de vista, Lacombe (2012, p.214-215) ressalta que quando o “Clima Organizacional é alto, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovações, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertença”. Por outro lado, se ele for muito baixo, Lacombe (2012, p.215) pontua que os colaboradores “tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo.”

No quadro a seguir, pode-se comparar as características dos colaboradores numa condição de Clima Organizacional positivo e negativo.

Quadro 1 - Características do Clima Organizacional positivo ou negativo

Clima Organizacional	
Positivo	Negativo
Ter bom relacionamento com os superiores, colegas e subordinados.	Viver com o pensamento longe.
Evitar ironias.	Pensar em tudo, menos no trabalho.
Ter um comportamento cortês e civilizado.	Conversar o tempo todo com os colegas de trabalho.
Evitar agressões verbais.	Navegar na internet em sites que não de interesse da organização
Ajudar os colegas sempre que possível.	Chegar atrasado com frequência.
Ter um forte comprometimento com a organização.	Fazer horários de almoço prolongados.

Fonte: Lacombe (2012)

A partir do quadro, pode-se analisar que no Clima positivo encontram-se características que influenciam positivamente a organização, pois os funcionários adotam posturas de harmonia entre os colegas e comprometimento com os valores e cultura da organização. Em contraste, no Clima negativo encontram-se atitudes que afastam o funcionário gradativamente da organização até o momento em que ele pedirá demissão ou será demitido, o que evidenciará que existe uma má gerência dos responsáveis da organização.

A partir dos pontos apresentados, entende-se porque Souza (2021) afirma que a análise do Clima Organizacional é uma fonte de contribuição para o planejamento estratégico, alinhamento de setores da organização e promoção de melhorias e Souza (2014) que a denomina como a principal vantagem para realizar uma análise interna da instituição, pois descobre os pontos fortes e fracos por meio da percepção dos seus clientes internos. Em concordância, Duarte, Thiago e Vasconcelos (2024, p.2) afirmam que “o diagnóstico do clima organizacional é uma importante ferramenta para auxiliar o gestor a compreender o comportamento humano nas organizações.” Relatam ainda que “para a realização desse

diagnóstico, são realizadas pesquisas de clima organizacional com os colaboradores da empresa.”

Logo, Taniguchi e Costa (2009) apresentam a Pesquisa de Clima Organizacional como este instrumento capaz de analisar o ambiente interno. Os autores esclarecem ainda que a Pesquisa de Clima objetiva rastrear e apresentar as dimensões sensíveis que configuram o estado motivacional dos funcionários da organização, por meio do detalhamento dos seus pontos fortes, pontos a desejar, expectativas e aspirações.

Por sua vez, Souza (2014) classifica a pesquisa de clima como uma espécie de termômetro, o qual mensura como os colaboradores percebem os fatores relacionados ao trabalho como, por exemplo, o relacionamento com os colegas, a remuneração, os benefícios e outras dimensões possíveis. Em concordância, Rossi (2020) diz que a Pesquisa de Clima também é útil para pontuar onde se localizam as maiores fragilidades da organização, assim como nortear possíveis investimentos em busca de resoluções.

De Castro et al (2024, p.1) também destaca que a Pesquisa de Clima é de fato uma ferramenta que possibilita

conhecer a satisfação e insatisfação dos colaboradores sobre o ambiente interno de trabalho e consequentemente nos permitindo planejar e implementar ações de melhorias e reestruturar processos alinhados às perspectivas de todos os profissionais envolvidos, para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em vista de reforçar a importância da Pesquisa de Clima dentro das organizações, Duarte, Thiago e Vasconcelos (2024, p.2) ressaltam que as “informações obtidas com a realização das pesquisas de clima organizacional poderão subsidiar o gestor na elaboração de políticas voltadas à satisfação dos colaboradores e aumento da eficiência e eficácia organizacionais.”

Por fim, a partir da análise do Clima Organizacional pode-se encontrar indicadores qualitativos e/ou quantitativos, pelos quais as organizações poderão adotar medidas de incentivo ou de melhorias que favoreçam o desenvolvimento organizacional. Sobre isso, Santos (2021) diz que a criação de estratégias voltadas ao atendimento das necessidades pessoais e, consecutivamente, às organizacionais, trará efeitos relevantes e significativos na motivação e satisfação

dos indivíduos, ocasionando a melhoria de desempenho nas tarefas, assim como o alcance dos objetivos da instituição.

3 - Metodologia

O presente trabalho adotou o Estudo de Caso como método de pesquisa descritiva, pois viabilizou uma melhor condição para analisar os resultados e identificar os efeitos do clima organizacional a partir da percepção dos colaboradores de uma escola de educação infantil confessional que foi estudada.

A fim de esclarecer o que é um Estudo de Caso, Yin (2001, p.32) relata que ele

É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em outras palavras, Yin (2001) diz que o Estudo de Caso pode ser utilizado quando há o desejo de investigar algo dentro de um contexto específico. Por sua vez, Marconi e Lakatos (2011, p.275) dizem que o estudo de caso é caracterizado “por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos.” E ainda, que

O Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

Como o Estudo de Caso é um método de pesquisa, Marconi e Lakatos (2011) relatam que é necessário reunir o maior número possível de informações, valer-se de uma variedade de técnicas de pesquisa, almejar absorver um determinado caso e descrevê-lo em meio às suas complexidades. Por outro lado, Yin (2001) descreve que são necessários cinco componentes para se realizar o Estudo de Caso, a saber:

1. As questões a serem estudadas;
2. As proposições do investigador, caso seja necessário;
3. A unidade que será analisada;
4. A técnica que será utilizada para ligar dados às proposições;
5. Os critérios para analisar as descobertas da investigação.

Posto isto, a investigação descritiva ocorreu em uma instituição de ensino privada e confessional religiosa na vertente católica, fundada em 2005 e sediada em Cachoeira Paulista/SP. Durante a sua existência já cuidou de mais 3 mil crianças do município de Cachoeira Paulista/SP e de outros municípios vizinhos. Atualmente, a instituição conta com mais de 190 alunos.

A instituição é definida pelos regimentos internos e os seus colaboradores são divididos em níveis que podem ser compreendidos, de forma decrescente, assim: nível estratégico: diretora adjunta; nível tático: coordenação pedagógica e administrativo; e nível operacional: professores, professores auxiliares, estagiárias, secretária, porteiro, agente escolar, merendeira, jardineiro e serviços gerais.

Após as devidas liberações das autoridades constituídas da Instituição, os colaboradores receberam uma explicação sobre o objetivo da Pesquisa de Clima, assim como o esclarecimento de que ela seria sigilosa e que, independente do que fosse respondido, não haveria retaliação. Posteriormente, a coleta de dados aconteceu por meio do envio aos colaboradores via *Google Forms* de um questionário quali-quantitativo com perguntas previamente elaboradas.

Antes de prosseguir, cabe esclarecer que a Pesquisa de Clima segundo Khiara (2021, p.1) é um “um instrumento importante para identificar as percepções dos trabalhadores em relação às múltiplas categorias que podem compor uma pesquisa de clima.” Já para Reginato (2023, p.3) “a pesquisa de clima organizacional é um instrumento valiosíssimo, que quando bem conduzido proporciona informações valiosas para as organizações.”

Logo, o questionário de Pesquisa de Clima foi composto de 44 perguntas, transitou entre perguntas abertas e fechadas e, em consonância com Khiara (2021), abordou as seguintes categorias: dados pessoais, relacionamento existente na Instituição, organização e condições de trabalho, coordenação dos trabalhos realizados, estrutura organizacional, comunicação institucional, planejamento institucional, comprometimento com a Instituição e participação no desenvolvimento da Instituição. Embora De Castro (2024) aponte o modo de cálculo das respostas por meio dos seguintes níveis: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo, o presente

questionário não adotou apenas esse método de tabulação das respostas, pois fez uso de um conjunto de respostas mais dinâmicas.

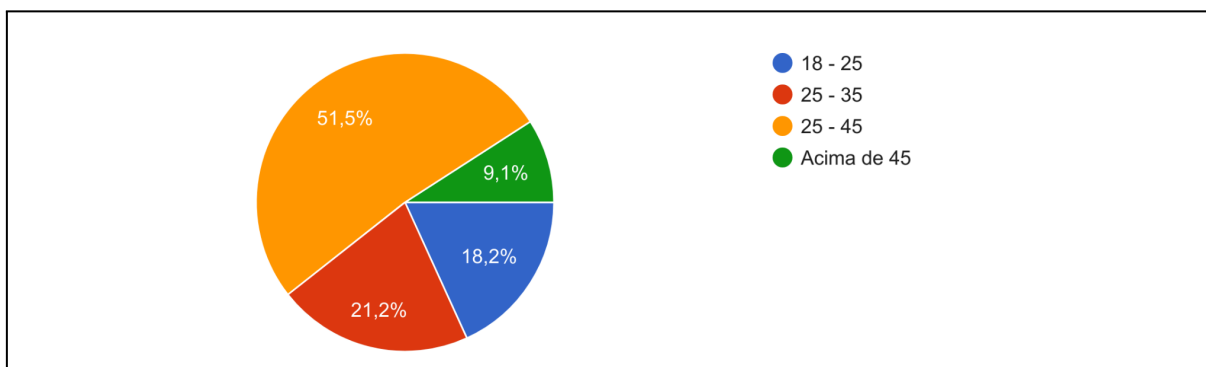
Por fim, cabe pontuar que os dados obtidos foram devidamente tabulados dentro da plataforma Google Planilhas e passaram por uma análise comparativa com as informações contidas no referencial teórico que foi baseado primordialmente em fontes primárias e depois em fontes secundárias. Posteriormente, os resultados do estudo serão enviados à instituição estudada.

4 - Análise dos Dados

O questionário em formato de Pesquisa de Clima foi aplicado entre os dias 15 e 22 de outubro de 2024 e contou com a participação de 33 pessoas da Instituição, as quais representam 54,10% do quadro de colaboradores. Portanto, compreende-se que as respostas vem ao encontro deste trabalho, o qual visa analisar os efeitos do Clima Organizacional em uma escola de educação infantil por meio da percepção dos colaboradores.

A primeira pergunta objetivou coletar a idade de cada respondente e no gráfico 1 pode-se encontrar a somatória das respostas.

Gráfico 1 - Qual é a sua idade?

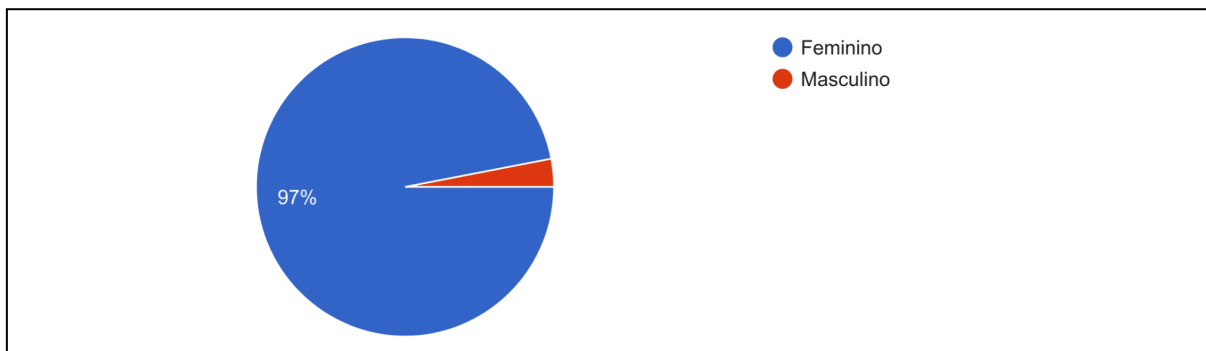


Fonte: o autor (2024)

A partir do gráfico 1, pode-se observar e concluir que a maioria dos respondentes da Instituição possuem entre 35 e 45 anos. Sendo seguidos sucessivamente pela categoria de 25 a 35 anos (21,2%), 18 a 25 anos (18,2%) e

acima de 45 anos (9,1%). Dando continuidade na extração de dados, a Pesquisa de Clima obteve qual era predominância sexual da Instituição.

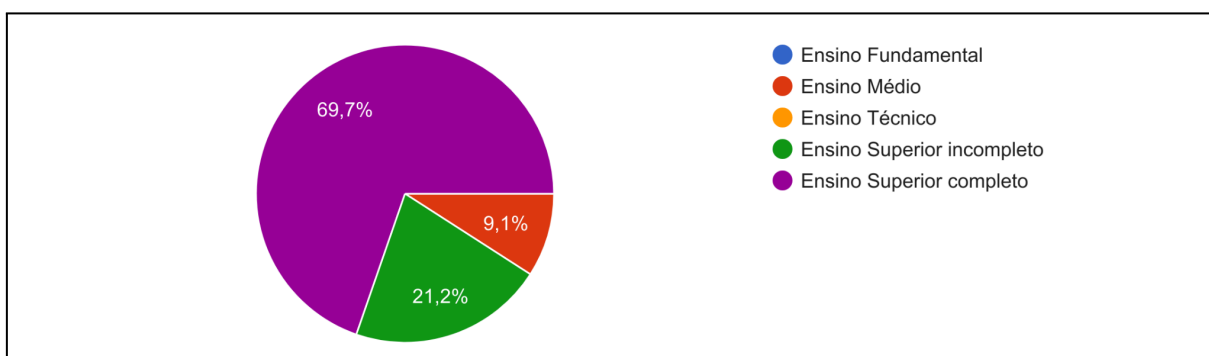
Gráfico 2 - Qual é o seu sexo?



Fonte: o autor (2024)

Como pode ser visto no gráfico 2, a Instituição estuda é composta maioritariamente por mulheres, já que houve 32 mulheres respondentes e um homem. Posteriormente, verificou-se qual é o nível profissional presente na Instituição.

Gráfico 3 - Qual é o seu grau de formação?

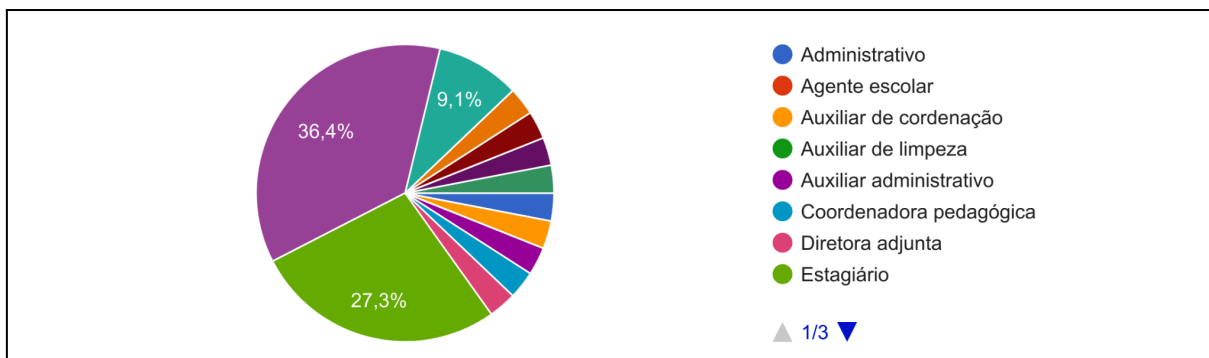


Fonte: o autor (2024)

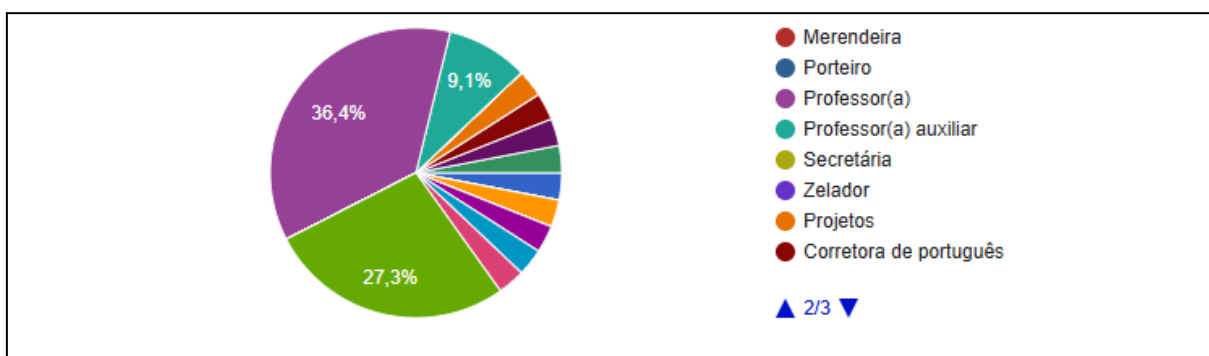
Sendo assim, o gráfico 3 demonstra que na organização estudada pode-se encontrar três níveis de formação: ensino superior completo, ensino superior incompleto e ensino médio. Todavia, os respondentes com ensino superior completo são a maioria na organização com 69,7%, seguido do ensino superior incompleto

com 21,2% e ensino médio como 9,1%.

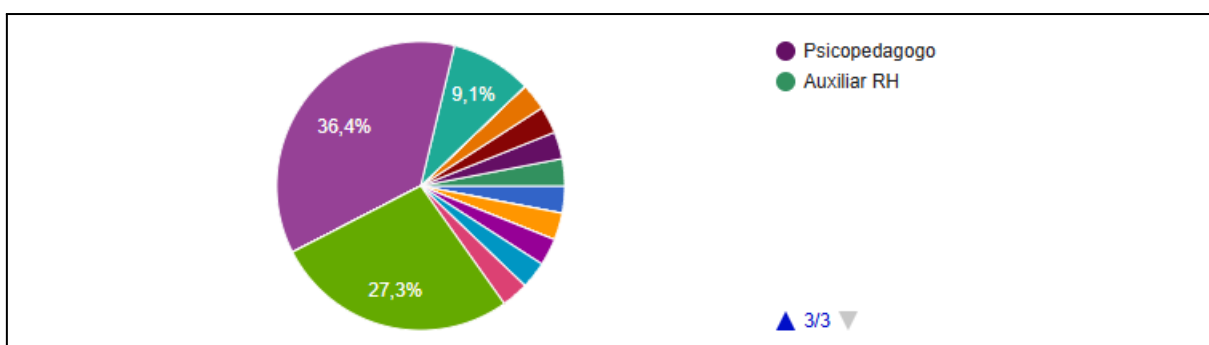
Gráfico 4 - Atualmente, qual é sua função dentro da Instituição?



Fonte: o autor (2024)



Fonte: o autor (2024)

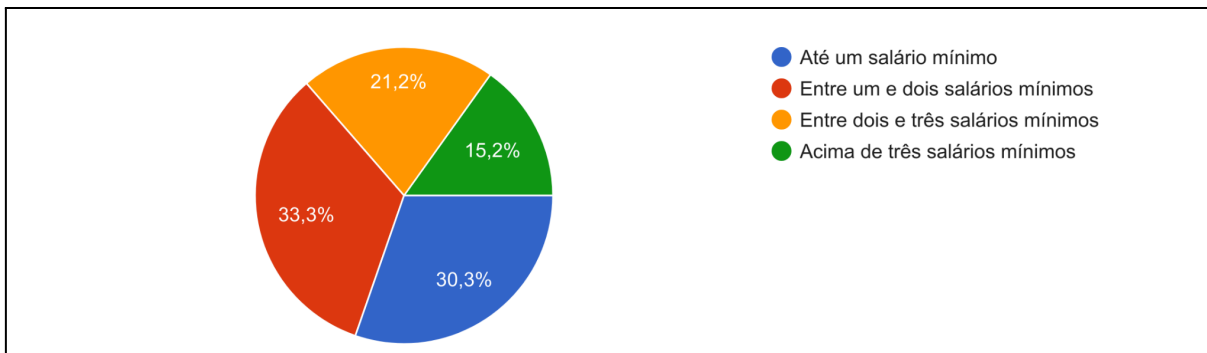


Fonte: o autor (2024)

A partir do gráfico 4, visualiza-se quais são algumas das funções existentes na organização e como elas são compostas numericamente. Sendo assim, por meio das respostas, analisa-se que a maioria dos respondentes são professores com 36,4% e em segundo lugar estão os estagiários com 27,3% das respostas.

O mesmo gráfico demonstra que a maioria das respostas da Pesquisa de Clima são de profissionais da área pedagógica e que estão em contato direto com os “usuários” da Instituição que são os alunos.

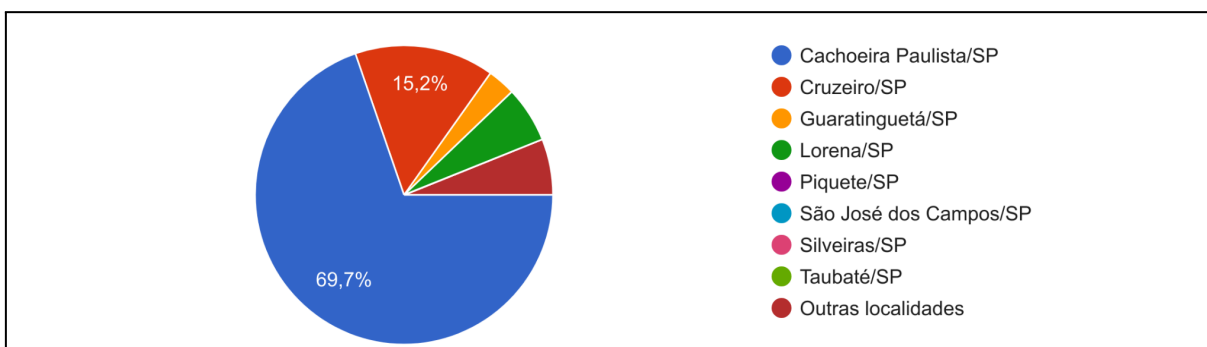
Gráfico 5 - Qual é a sua renda financeira?



Fonte: o autor (2024)

Já o gráfico 5 demonstra que na composição salarial dos respondentes encontra-se um certo equilíbrio, pois, em ordem decrescente, entre um e dois salários mínimos com 33,3%, até um salário mínimo com 30,3%, entre dois e três salários mínimos com 21,2%, e acima de três salários mínimos com 15,2%.

Gráfico 6 - Onde você mora?



Fonte: o autor (2024)

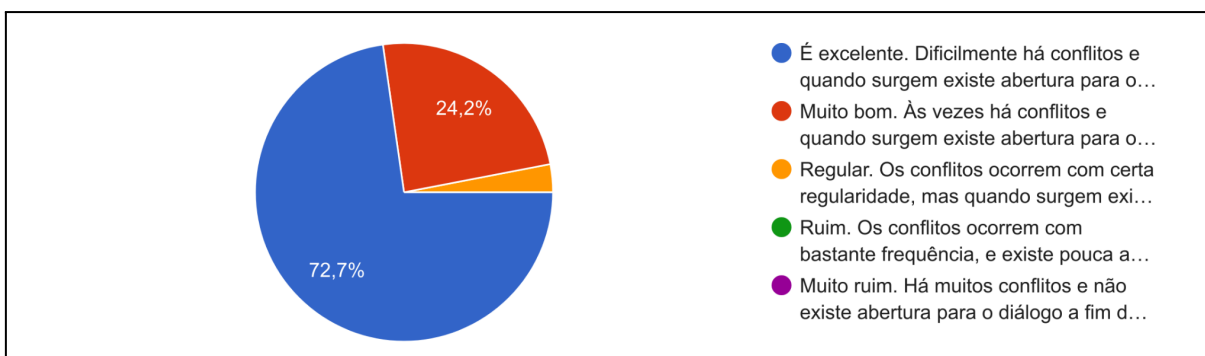
O gráfico 7 finaliza o conjunto de dados que se refere à construção da persona encontrada na Pesquisa de Clima e nele observa-se que a maioria dos respondentes moram em Cachoeira Paulista/SP (69,7%) e Cruzeiro/SP (15,2%). O que demonstra ser compreensível, uma vez que a Instituição estudada se encontra

na mesma localidade.

Além disso, analise-se que a organização abrange profissionais de outras cidades em seu entorno, demonstrando assim, a sua capacidade de gerar oportunidades de emprego para além da cidade Cachoeira Paulista/SP.

Prosseguindo, do gráfico 7 ao 14, abordou-se a temática dos relacionamentos existentes na Instituição.

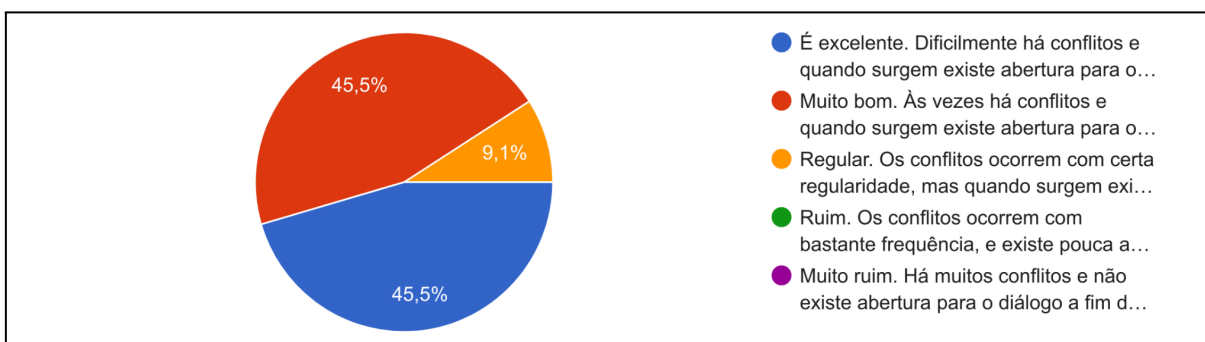
Gráfico 7 - Como é o relacionamento existente entre você e seu gestor imediato?



Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, o gráfico 7 demonstra que 72,7% dos colaboradores consideram o seu relacionamento com o gestor imediato excelente, pois dificilmente há conflitos e quando ocorrem há espaço para diálogo e conciliação. Todavia, as demais respostas reforçam que, apesar do relacionamento excelente, ainda ocorrem conflitos entre os gestores imediatos e os seus subordinados.

Gráfico 8 - Como você avalia o relacionamento existente entre os colaboradores da sua área de atuação (pedagógico ou administrativo)?

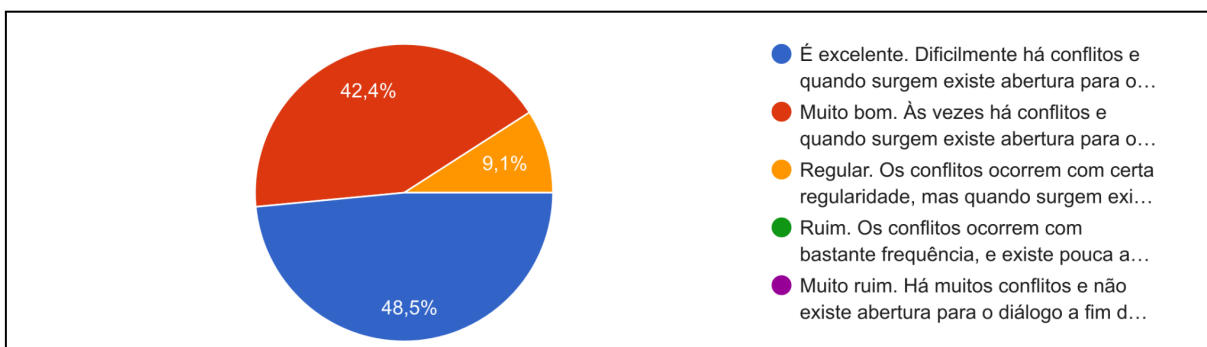


Fonte: o autor (2024)

O gráfico 8 apresenta um empate com 45,5% dos respondentes considerando o relacionamento como excelente e 45,5% que consideram o relacionamento como muito bom, apesar de conflitos mais frequentes. Mas, ainda existe abertura para o diálogo e encontro de soluções. Em contraste com o gráfico 7, pode-se observar que, apesar do relacionamento ser classificado como “muito bom”, acontecem mais conflitos com aqueles que são considerados do mesmo nível hierárquico.

Porquanto, não há dados para afirmar objetivamente, mas na área da subjetividade, intui-se que existe mais liberdade entre os iguais e isso gera mais abertura para expressar as discordâncias, as quais, por consequência, podem gerar conflitos.

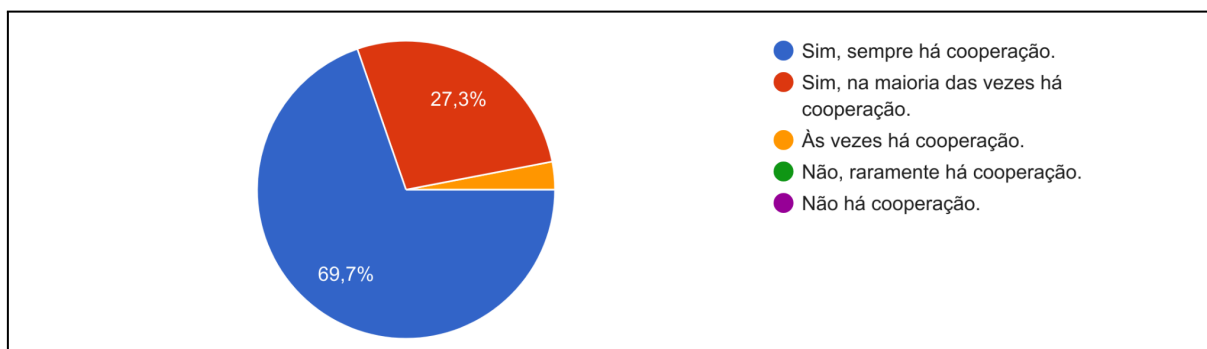
Gráfico 9 - Como você avalia o relacionamento existente entre os colaboradores que não são da sua área de atuação (pedagógico ou administrativo)?



Fonte: o autor (2024)

Já o gráfico 9 demonstra uma maior excelência no relacionamento com os colaboradores de outras áreas, pois contou com 48,5% das respostas. No entanto, devido aos 42,5%, não se pode excluir, apesar de considerado um relacionamento muito bom, que também entre os colaboradores de outras áreas ocorrem mais conflitos do que com os gestores imediatos.

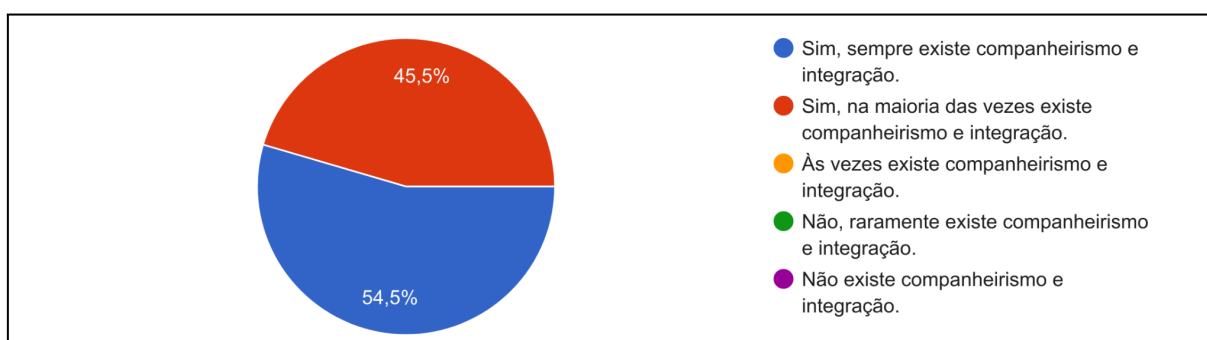
Gráfico 10 - Existe cooperação entre os colaboradores da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

O gráfico 10 traz predominantemente 69,7% de respostas que afirmam que há cooperação entre os colaboradores. Portanto, conforme afirma Lacombe (2012), isso é um indício que o Clima Organização tem estado sadio.

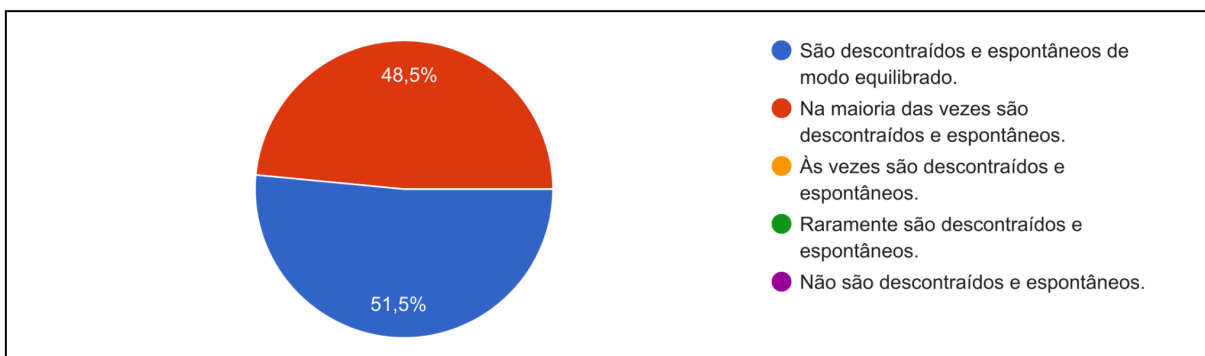
Gráfico 11 - Existe companheirismo e integração entre os colaboradores?



Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, o gráfico 11 reforça as características do relacionamento existente entre os colaboradores apresentado no gráfico 11. Sendo assim, é correto afirmar que há cooperação, ou seja, trabalho em equipe, companheirismo, o qual pode ser compreendido como amizade e integração, a qual revela a falta de distinção por cargos ou classe social.

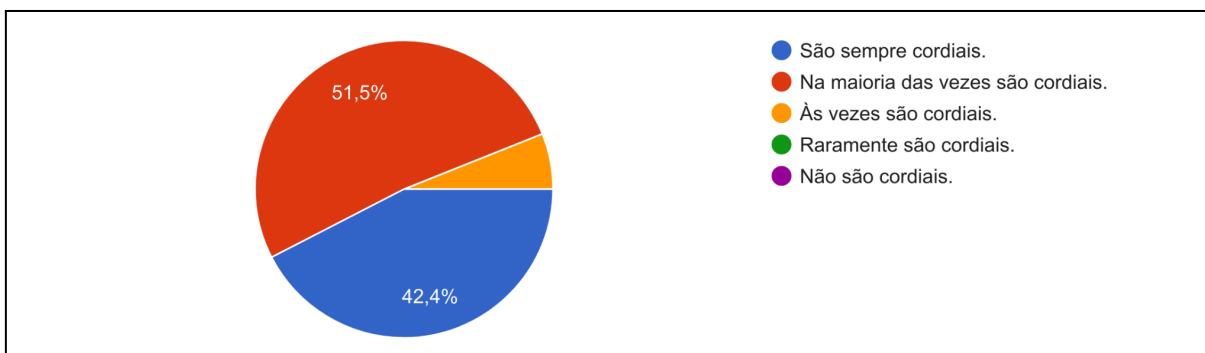
Gráfico 12 - Pode-se dizer que os colaboradores são espontâneos?



Fonte: o autor (2024)

Dando prosseguimento, o gráfico 12 aborda a espontaneidade que os colaboradores se portam no ambiente organizacional. A partir dele é possível identificar que os respondentes acreditam que os colaboradores são espontâneos com 51,5% das respostas, porém, fica a reflexão apresentada pelos os outros 48,5% que destacam que não é sempre que os colaboradores são espontâneos. Portanto, cabe em análise futuras aprofundar nas circunstâncias positivas ou não que limitam os colaboradores a se expressarem livremente.

Gráfico 13 - Sobre a cordialidade entre os colaboradores. Qual é a sua percepção?

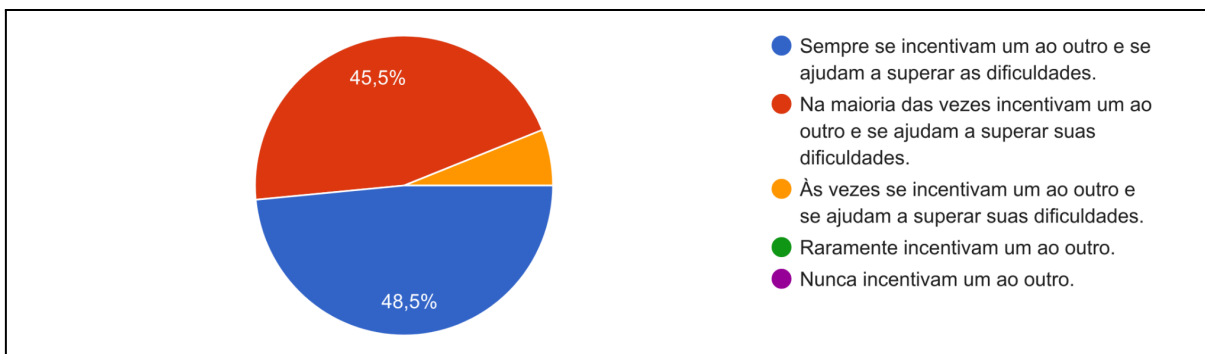


Fonte: o autor (2024)

Já o gráfico 13 aponta que a alternativa mais sinalizada foi “na maioria das vezes são cordiais”, a qual abarcou 51,5% das respostas. Observa-se, portanto, que os colaboradores buscam viver a cordialidade entre si, mas não se exclui que ocorrem momentos em que ela não acontece, dando espaço para rugas e

possíveis conflitos. Além disso, o gráfico 13 faz ressonância com o gráfico 8 e 9 que também apontam a existência de conflitos entre os colaboradores.

Gráfico 14 - Existe incentivo e apoio mútuo entre os colaboradores em vista de uma melhoria do desempenho?



Fonte: o autor (2024)

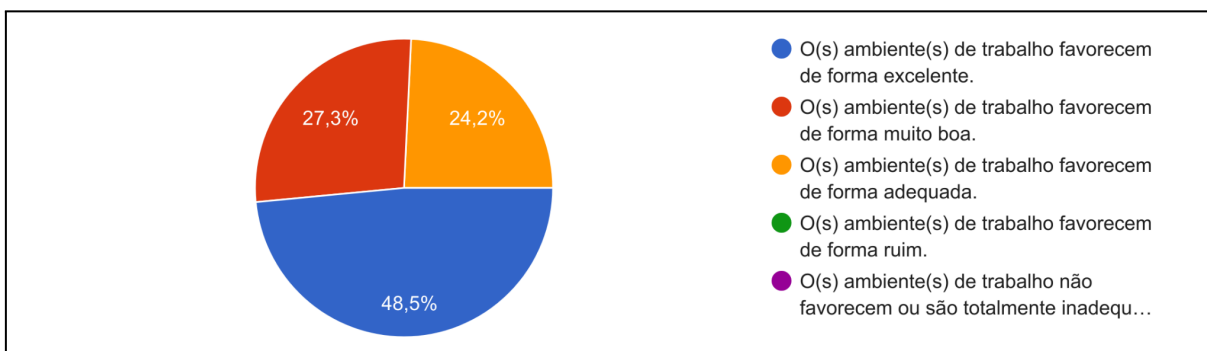
Por sua vez, o gráfico 14 questionou aos colaboradores se estavam exercitando as suas habilidades pessoais por meio do incentivo e apoio mútuo aos colegas de trabalho. Os respondentes afirmaram, em sua maioria de 48,5%, que sempre há incentivo e apoio mútuo. Sobremaneira, não poderia ser diferente, tendo em vista que no gráfico 10 e 11 foi destacado a cooperação, o companheirismo e integração.

Portanto, ao término da análise dos gráficos 7 ao 14 que abordam a temática do relacionamento existente na Instituição, pode-se afirmar, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), Lacombe (2012), Santos (2021) que a organização tem fomentado um ambiente em que a cultura organizacional e o relacionamento favorecem ao desenvolvimento das atividades profissionais e, por consequência, ao seu próprio Clima Organizacional.

Tal afirmação é baseada nas características encontradas nos gráficos, a saber: relacionamento interpessoal com os gestores imediatos e colegas de trabalho, cooperação, companheirismo, integração, espontaneidade e comportamento cortês.

Prosseguindo, nos gráficos 15 e 16 e no quadro 2, procurou-se aprofundar na temática da organização e as condições que ocorrem os trabalhos na Instituição.

Gráfico 15 - As condições do ambiente de trabalho (ventilação, temperatura, ruído, iluminação e limpeza) favorecem o seu desempenho no trabalho?

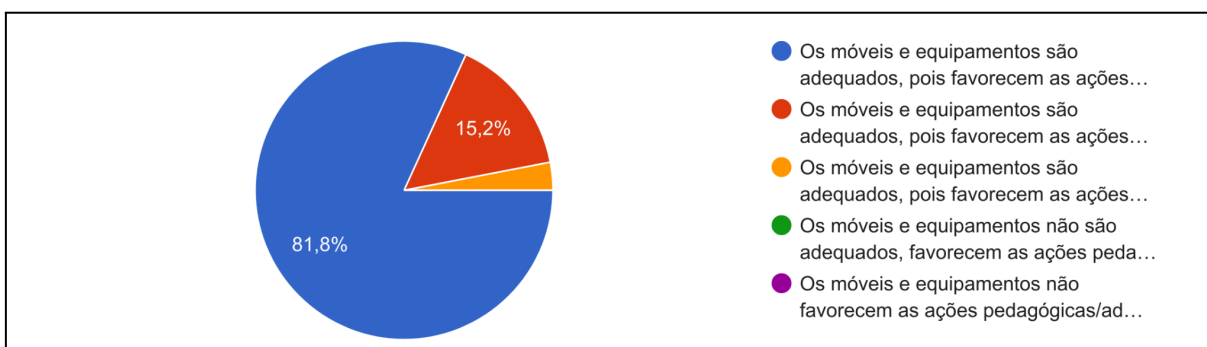


Fonte: o autor (2024)

A partir do gráfico 15, pode-se visualizar que os respondentes consideram as condições do ambiente de trabalho quanto à ventilação, temperatura, ruído etc. como excelente. Tal prerrogativa é pontuada com 48,5% das respostas, todavia há de se ressaltar o equilíbrio presente entre a classificação “muito boa” e “adequada”, a qual também pode ser lida como regular.

Com isso, se reflete que a percepção sobre as condições de trabalho não são tão predominantes ou acentuadas como demonstrada em gráficos anteriores. E, a partir de Chiavenato (2014), levanta-se o questionamento se a gestão da Instituição tem considerado ou assumido o investimento nas estruturas do ambiente de trabalho como uma ação estratégica para o desenvolvimento organizacional.

Gráfico 16 - Quanto à análise de móveis, equipamentos e condições de manutenção:



Fonte: o autor (2024)

Em contrapartida, no gráfico 16 é retomado a predominância nas respostas e neste caso, o resultado demonstra que 81,80% dos colaboradores consideram como excelentes os móveis, os equipamentos e as condições de manutenção.

Quadro 2 - Quanto aos recursos de tecnologia da informação e comunicação (ambientes virtuais e suas ferramentas; redes sociais e suas ferramentas; tecnologias de telefonia; videoconferências; TV; programas específicos de computadores (softwares); Hardwares etc.). Qual é a sua percepção? Escreva.

Nº	Respostas
1	A parte estrutural é muito variada e possui diversas máquinas de computador. Todavia, só sinto uma certa limitação ao que se diz dos programas de computador como editor de texto e etc.
2	A tecnologia está em constante evolução, e temos que desenvolver habilidades necessárias para o uso eficaz das tecnologias digitais. Ela envolve conhecimento e capacidade para utilizar softwares, plataformas on-line, ferramentas de comunicação e a internet. O domínio dessas ferramentas digitais pode aumentar a eficácia nos estudos, no trabalho e no acesso rápido a informações. Contudo, cabe o cuidado com os ataques cibernéticos, pois devido ao crescimento da conectividade, crescem também as ameaças, como por exemplo invasão de contas, informações falsas, fake news e contextualização, os quais podem impactar de forma negativa a vida pessoal e profissional.
3	Atendem às nossas demandas de trabalho pedagógico.
4	Boas.
5	São recursos muito bons e eficientes.
6	De acordo com o trabalho que ofereço.
7	Muito bons, atualizados e atendem bem às necessidades.
8	São muito boas.
9	Ainda não estamos bem equipados quanto a TI.
10	São excelentes, contribui muito no ensino aprendizagem e facilita todo o processo. Sempre buscando melhoria.
11	Sempre modernos e atualizados.
12	Em comparação a outras escolas, a Instituição oferece muita coisa tecnológica para as crianças.

13	Boa.
14	Muito boa.
15	Está de acordo com a necessidade.
16	Muito boa.
17	Em relação aos recursos são bem de acordo com o que a Instituição necessita. Surge algumas vezes dificuldades de usá-los.
18	Excelente.
19	A escola tem bastante recursos disponíveis para o auxílio dos profissionais.
20	Poderíamos usar mais.
21	Ele supre nossas necessidades, mas ainda pode melhorar para ajudar a melhorar o desempenho dos profissionais.
22	É uma área que eu particularmente preciso melhorar, mas tenho me esforçado nesse sentido.
23	São excelentes.
24	São muito bons.
25	Muito boa.
26	Ótimo estado e funcionam bem.
27	Dentro da escola vejo que são muito bons, funcionam bem, porém não são utilizados com tanta frequência.
28	Excelente!
29	Boa
30	Boa!
31	É muito boa, sempre deixando os colaboradores informados e as redes sociais são incríveis.
32	Sempre útil e de boa qualidade.
33	Excelente.

Fonte: autor (2024)

O quadro 2, portanto, demonstra percepção dos respondentes quanto à estrutura tecnológica da Instituição. A questão buscou ser mais abrangente em sua

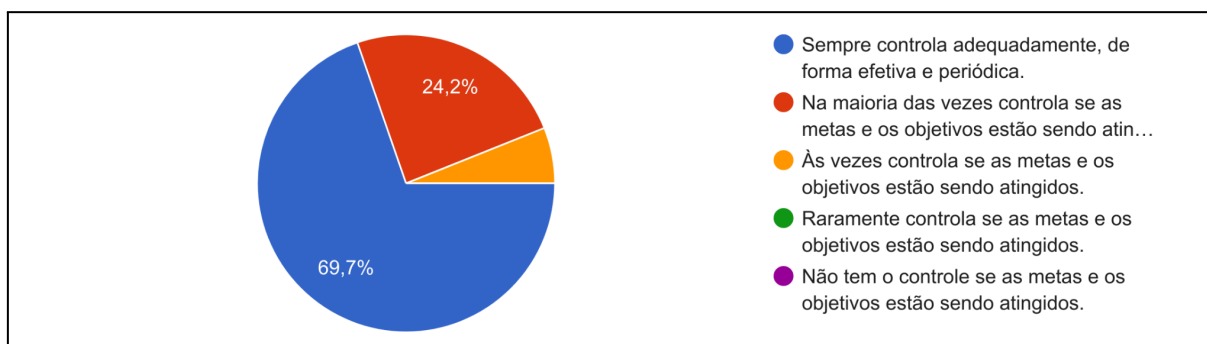
própria estruturação textual e adotou um formato qualitativo para que os colaboradores pudessem ser mais espontâneos em suas respostas.

Posto isto, analisa-se que a maioria dos respondentes consideram que as estruturas tecnológicas da Instituição são boas e, segundo De Castro (2024), isso significa que os equipamentos e softwares não são considerados eficazes em sua totalidade. Essa leitura dos dados ganha uma ressonância com os respondentes que destacaram as limitações de programas de edição ou como a tecnologia poderia ser melhor utilizada para o aumento de desempenho. Todavia, segundo Amboni (2011), a presente estrutura tecnológica é mais um fato que demonstra que a Instituição dedicou-se para aprimorar o ambiente e a organização interna.

Em suma, ao término da análise dos gráficos 15 e 16 e quadro 2, os quais abordam a temática do organização e condições do ambiente de trabalho, pode-se afirmar, segundo Amboni (2011) e Chiavenato (2014) que a organização tem investido no aprimoramento de ambientes e estruturas físicas e tecnológicas a fim de favorecer as condições minimamente boa para a realização dos trabalhos.

Prosseguindo, do gráfico 17 ao 21, procurou-se aprofundar na temática da coordenação dos trabalhos realizados na Instituição.

Gráfico 17 - Na sua percepção, o seu gestor imediato dedica-se ao controle das atividades desenvolvidas na Instituição?

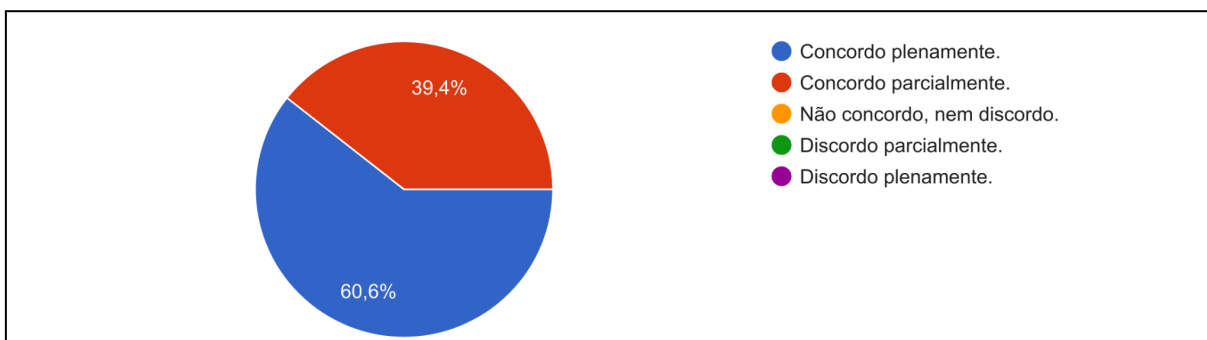


Fonte: o autor (2024)

Prosseguindo, o gráfico 17 aponta que 69,70% dos respondentes consideram que os gestores imediatos dedicam-se ao controle das atividades. Sendo assim, Lacombe (2012) aponta esse dado como um indício de uma Clima Organizacional positivo. Cabe ainda uma comparação com o gráfico 7, o qual demonstra o

relacionamento entre os colaboradores com os seus gestores imediatos, pois sendo a porcentagem praticamente a mesma (72,70%) reforça-se a proximidade que existe da autoridade com os seus subordinados.

Gráfico 18 - Percebe que os colaboradores da Instituição que você trabalha gostam das atividades que desenvolvem no trabalho?

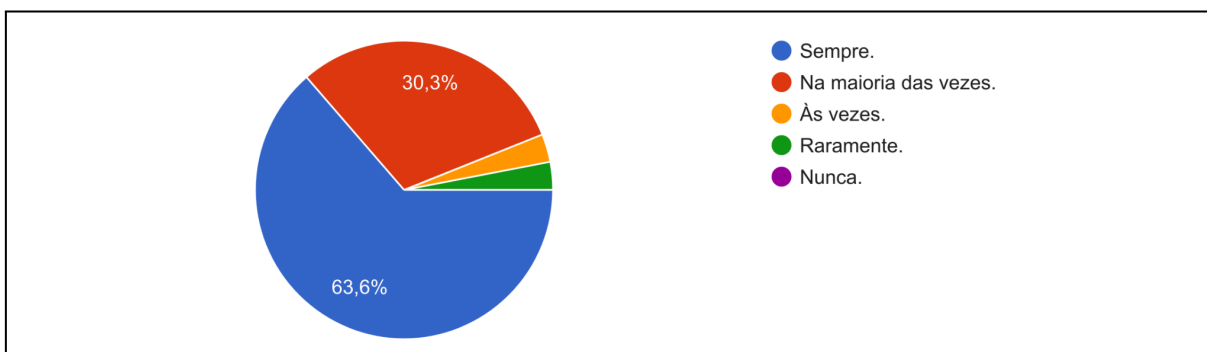


Fonte: autor (2024)

Já no gráfico 18, analisa-se que 60,60% dos colaboradores gostam do trabalho que desenvolvem e outros 39,40% gostam parcialmente. Em termos numéricos, é correto afirmar que a maioria gosta do que realiza, como também dizer que foi evidenciado que há uma insatisfação por parte de alguns colaboradores.

Embora nesta pesquisa não seja possível aprofundar nos fatores que geram esse desgosto, cabe ressaltar a importância de que seja promovido no futuro uma investigação das causas pelos gestores de modo a potencializar o desempenho da Instituição.

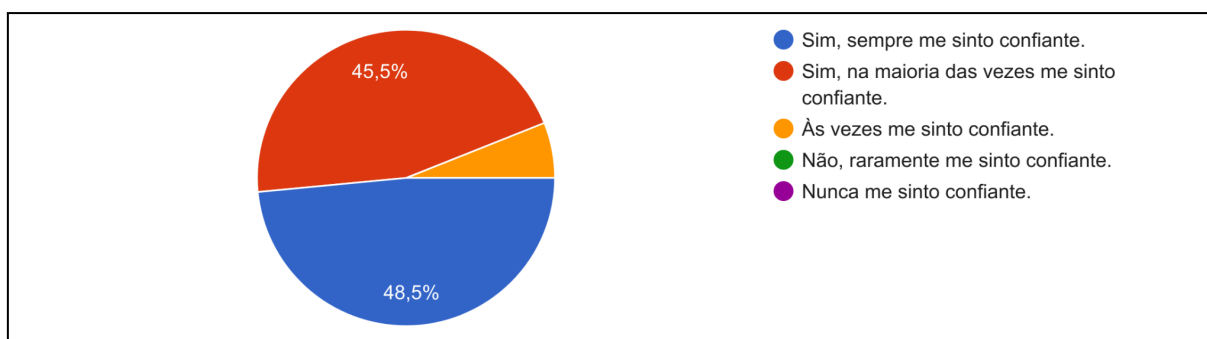
Gráfico 19 - Você recebe orientações claras do seu gestor imediato para o desenvolvimento dos seus trabalhos?



Fonte: o autor (2024)

Apesar do gráfico 19 constar a afirmação de alguns colaboradores que “às vezes” e “raramente” recebem orientações, estes representam apenas 1% das respostas. Em contrapartida, ganha maior destaque as orientações que são tão comuns por parte dos gestores aos seus subordinados. Tal afirmação, pode ser contemplada na maioria das respostas com 63,60% e na segunda maior com 30,30%.

Gráfico 20 - Você se sente confiante ao realizar o seu trabalho?

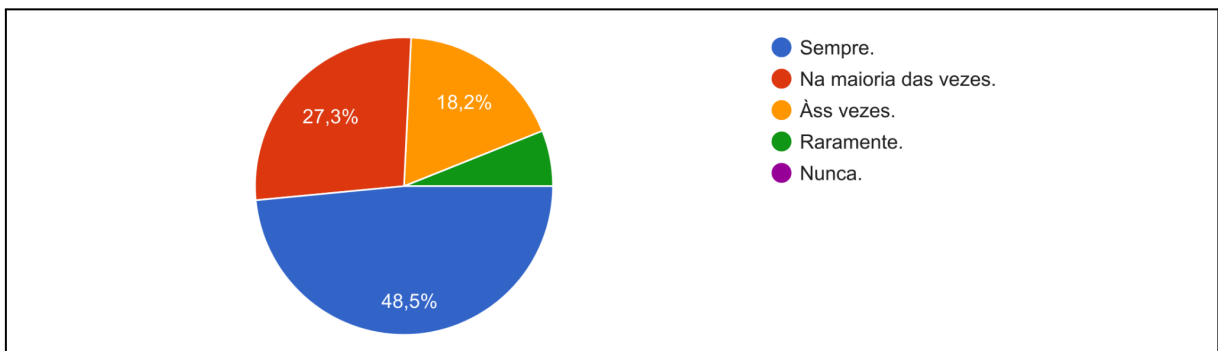


Fonte: o autor (2024)

Dando continuidade, o gráfico 20 demonstra uma falta de consenso entre “sempre me sinto confiante” e na “maioria das vezes”, pois houve uma proximidade entre as respostas em que a primeira obteve 48,50% e a segunda obteve 45,50%.

Posto isto, observa-se que há motivos que levam os colaboradores a não se sentirem seguros em seu local de atuação. Tal observância faz coro com Lacombe (2012), o qual afirma que os desafios no trabalho, as condições de trabalho e falta de ajuste do cargo conforme competência e personalidade podem afetar negativamente os colaboradores.

Gráfico 21 - Você recebe feedback (retorno) positivo ou de melhorias necessárias do seu gestor imediato?



Fonte: o autor (2024)

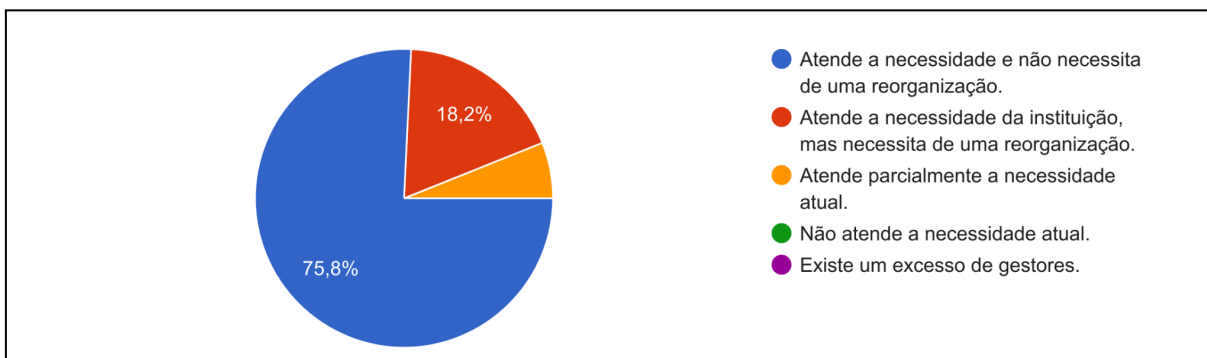
Por sua vez, o gráfico 22 apresenta que 48,50% recebem sempre o *feedback* por parte dos gestores imediatos, contudo estes representam a minoria. Tal prerrogativa pode ser endossada pois a somatória das demais porcentagens demonstra que o *feedback* não é uma realidade consolidada na Instituição. Logo, realizá-lo não aparenta ser parte da Cultura Organizacional, mas desdobramento de alguma causalidade.

Ao término da análise dos gráficos 17 ao 21, os quais aprofundam na temática da coordenação dos trabalhos realizados na Instituição, pode-se afirmar, segundo Dos Santos (1999), Lacombe (2012) que a organização apresenta atos que contribuem com o Clima Organizacional, como proximidade dos gestores imediatos para controlar a atividades desenvolvidas, gosto pelo trabalho que realizam e orientações claras. Contudo, há um desfazem no que tange a manifestação de alguns colaboradores que não gostam do trabalho em algumas circunstâncias, a insegurança ao realizar o próprio trabalho e a falta de *feedback*.

Portanto, é correto afirmar que a temática “coordenação dos trabalhos realizados” pode melhorar para favorecer o Clima Organizacional da Instituição.

Prosseguindo, do gráfico 22 ao 26, procurou-se aprofundar na temática da estrutura organizacional presente na Instituição.

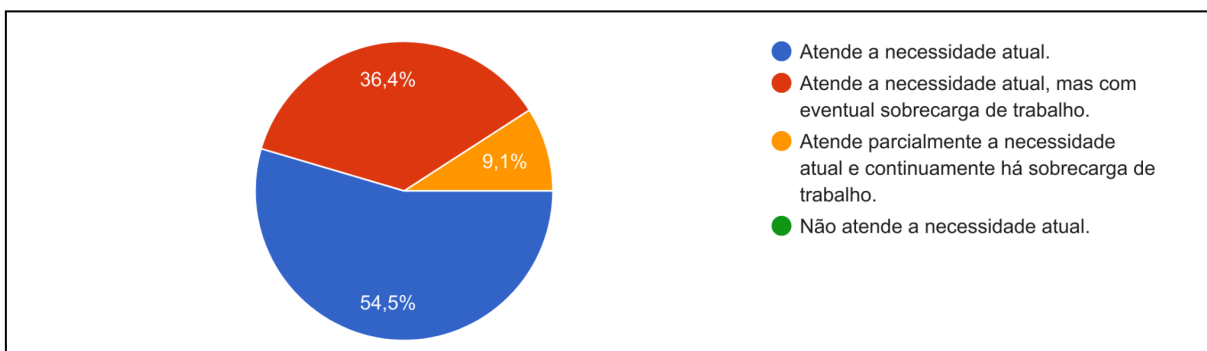
Gráfico 22 - Em relação à quantidade de gestores imediatos na Instituição, o que se percebe?



Fonte: o autor (2024)

No gráfico 22, pode-se observar que 75,80% dos respondentes acreditam que o número de gestores imediatos são suficientes para o andamento da Instituição.

Gráfico 23 - Percebo que a quantidade de colaboradores atendem à demanda de trabalho?



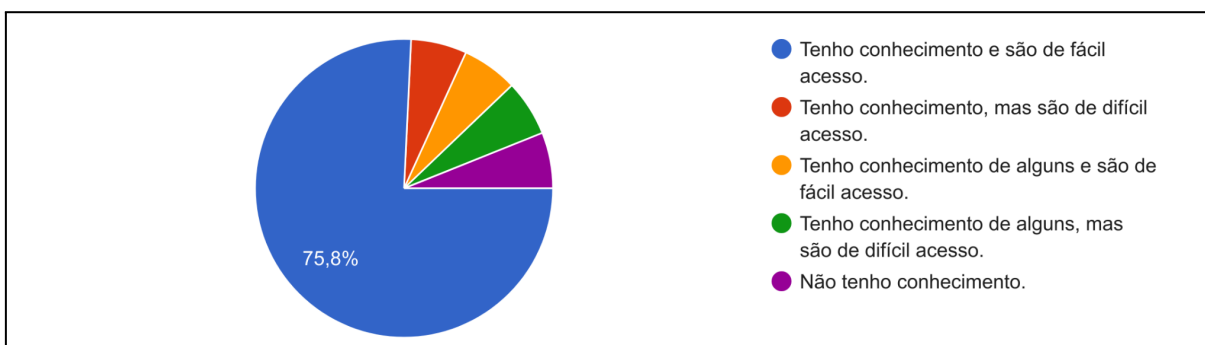
Fonte: o autor (2024)

Em contrapartida no gráfico 23, encontra-se um maior número de colaboradores (36,40% e 9,10%) que expressam a não conformidade do número de colaboradores com a demanda de trabalho atual da Instituição. Observa-se ainda que há eventual sobrecarga de trabalho. No entanto, apesar deste destaque mencionado, os 54,50% dos respondentes, logo a maioria acredita que a quantidade atende a necessidade atual.

Posto isso, confrontando com o gráfico 18 e 20 e confrontado com os pensamentos de Amboni (2011) e Schein (2020), pode-se questionar se o recurso

humano da Instituição está devidamente adequado ao seu layout físico, se de fato há necessidade de mais colaboradores ou, por fim, existe uma má redistribuição das funções.

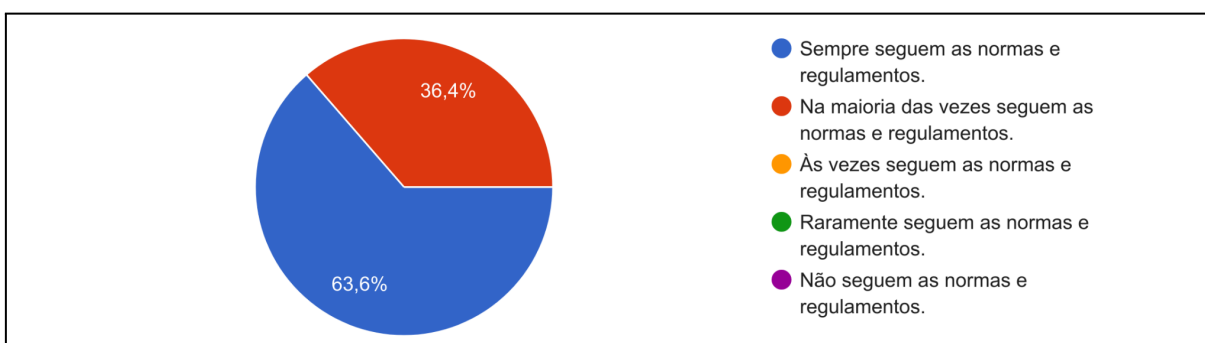
Gráfico 24 - O que você pode dizer em relação às políticas internas e procedimentos da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

Dando continuidade, no gráfico 24, pode-se observar que 75,80% dos respondentes têm conhecimento das políticas internas e dos procedimentos, assim como conseguem acessá-los com facilidade. Analisa-se também que acontecem outras situações pontuais em que os colaboradores não têm tanto ou nenhum conhecimento das normativas ou têm dificuldade de acessá-las.

Gráfico 25 - Em relação às tomadas de decisões, percebo que:

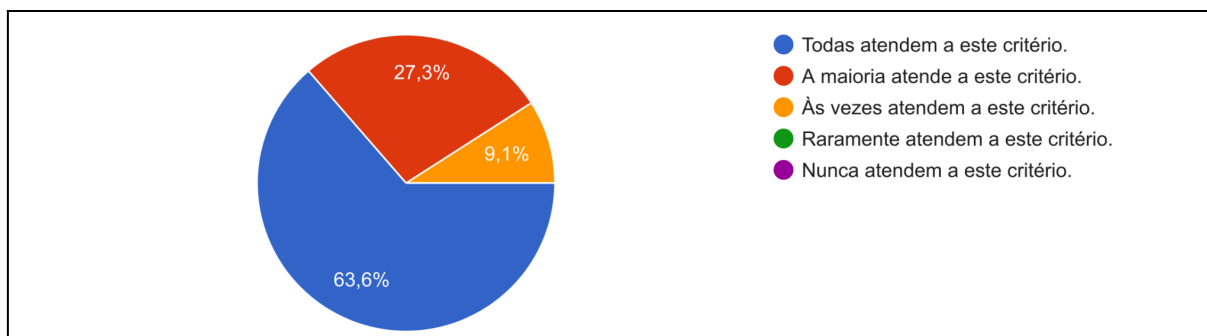


Fonte: o autor (2024)

Já no gráfico 25, analisou-se a percepção dos colaboradores quanto às tomadas de decisões. Os colaboradores, por sua vez, expressaram que as tomadas de decisões sempre são pautadas nas normas e regulamentos da Instituição.

Contudo, observa-se também que 36,40% reconhecem que nem sempre as normativas são critério para tomada de decisão.

Gráfico 26 - Percebe-se que as tomadas de decisões ocorrem por meio de análises e escolhas mais adequadas?



Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, no gráfico 26 foi analisado se as tomadas de decisão são tomadas de modo objetivo ou subjetivo. Sendo assim, 63,60% dos respondentes expressaram que as tomadas de decisão adotam os critérios mencionados. Todavia, observa-se ainda que 36,40% dos colaboradores discordam e percebem alguma subjetividade nas tomadas de decisões.

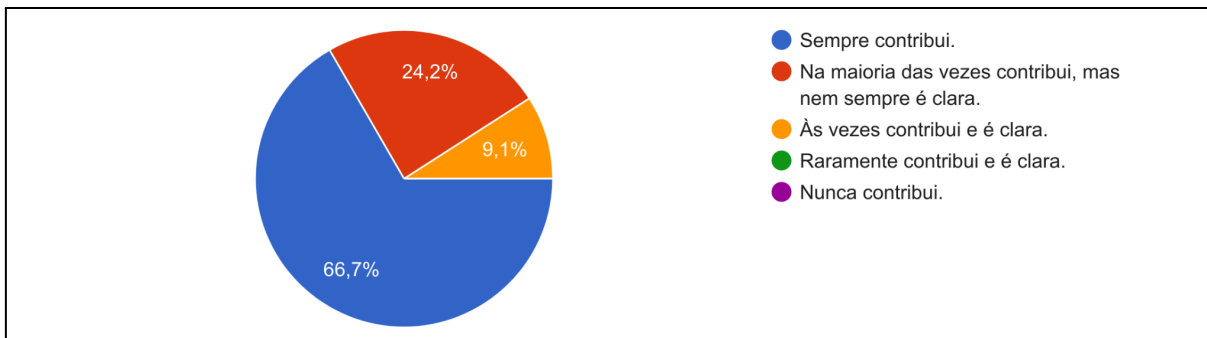
Ao término da análise dos gráficos 22 ao 26, os quais aprofundaram na temática da estrutura organizacional na Instituição, pode-se afirmar, segundo Lacombe (2012) e Oliveira (2022) que a organização apresentou atos que contribuíram com o Clima Organizacional ao promover tomadas de decisões mais objetivas e afastando-se, nessas ocasiões, de sentimentos ou emoções. Demonstrou ainda uma integração da equipe mediante ao conhecimento das políticas internas e procedimentos da Instituição.

Todavia, segundo Amboni (2011), Lacombe (2012), Schein (2020) se faz necessário trilhar um caminho de melhoria no que tange a relação entre número de colaboradores e a demanda de trabalho conjuntamente com a configuração estrutural da Instituição, de modo que reduza as eventuais sobrecargas de trabalho.

Por fim, é correto afirmar que a temática “estrutura organizacional” tem favorecido o Clima Organizacional da Instituição, apesar das melhorias necessárias.

Prosseguindo, no gráfico 27 deu-se um destaque à Comunicação Institucional da Instituição.

Gráfico 27 - A comunicação institucional (comunicação oficial da Instituição) é clara e contribui na execução do trabalho?



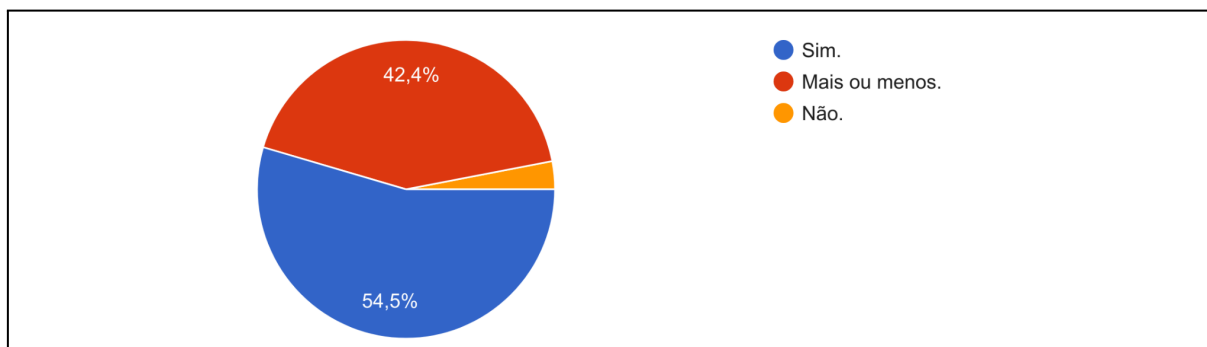
Fonte: o autor (2024)

O gráfico 27 demonstra que 66,70% dos colaboradores consideram a Comunicação Institucional eficiente, pois ela sempre contribui na execução do trabalho. Todavia, observa-se também que 33,30% dos respondentes identificam que melhorias podem ser realizadas.

Deste modo, apesar das melhorias necessárias, é correto afirmar que a temática “Comunicação Institucional” tem contribuído com o Clima Organizacional da Instituição, pois, segundo Buekert e Forest (2024), a comunicação é uma das variáveis que influenciam na satisfação e desempenho dos colaboradores e, por consequência, no Clima da Instituição.

Prosseguindo, dos gráficos 28 ao 34 aprofundou-se na percepção dos colaboradores no tocante à temática do planejamento institucional.

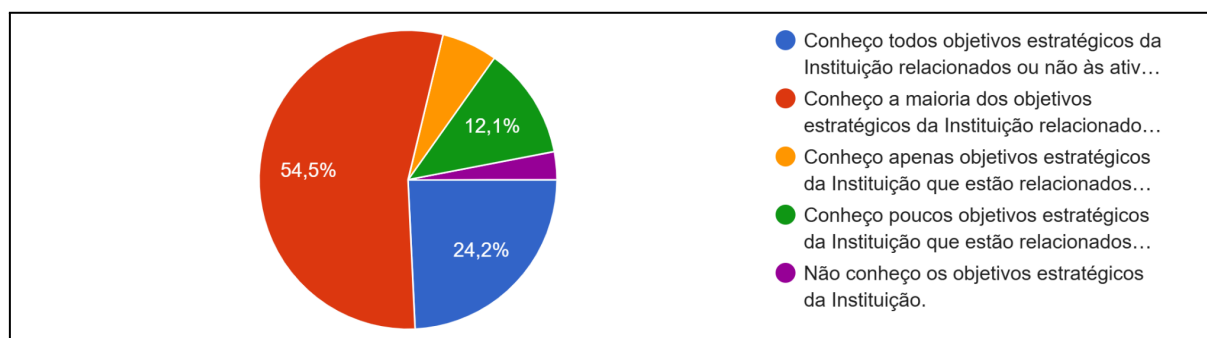
Gráfico 28 - Você tem conhecimento do que é um Planejamento Estratégico?



Fonte: o autor (2024)

O gráfico 28 foi utilizado como instrumento de nivelamento para ter ciência de quantos respondentes teriam facilidade ou não para responderem perguntas voltados ao Planejamento Estratégico da Instituição. Sendo assim, o gráfico apresenta que 54,50% dos respondentes conhecem o conceito de Planejamento Estratégico e 42,40% tem um conhecimento mediano da temática.

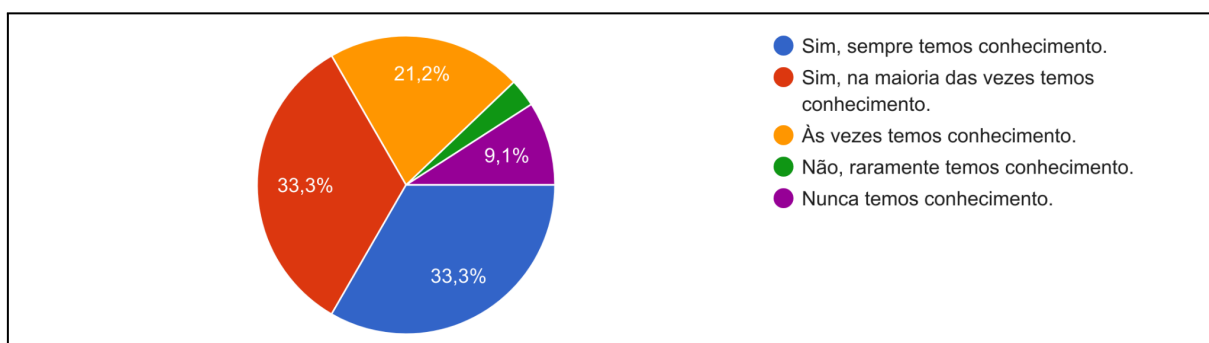
Gráfico 29 - Quanto aos objetivos estratégicos da Instituição, você tem conhecimento?



Fonte: o autor (2024)

Dando continuidade, no gráfico 29 é salientado que os colaboradores conhecem a maioria dos objetivos estratégicos, contudo, mediante as outras respostas, destaca-se também que poucos são os colaboradores que conhecem todos os objetivos da Instituição.

Gráfico 30 - Existe transparência quanto aos recursos financeiros disponíveis na Instituição para, a partir dessa informação, elaborarem o Planejamento Estratégico?

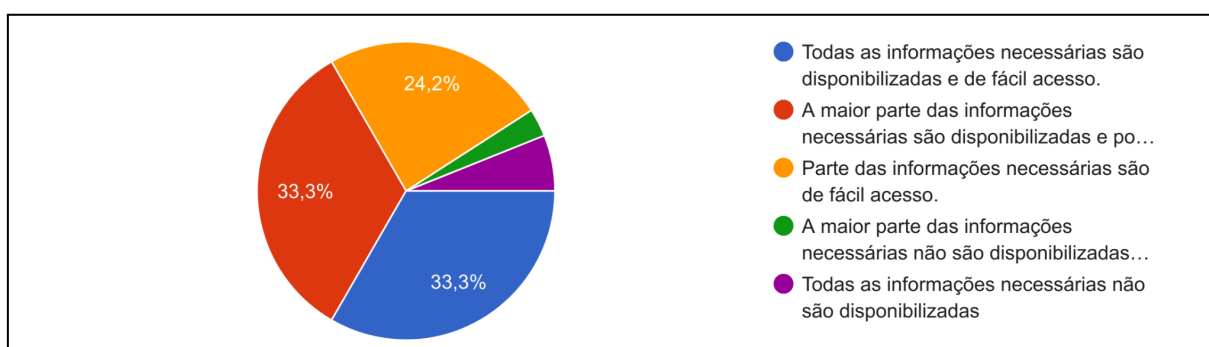


Fonte: o autor (2024)

Já no tocante à transparência financeira, o gráfico 30 ressalta que a Cultura Organizacional não é de fornecer os dados financeiros costumeiramente aos colaboradores, pois, embora uma porção de 33,30% dos respondentes demonstrem ter conhecimentos dos recursos financeiros disponíveis, a maior porção de 66,60% dos respondentes tem acessos casuais.

Portanto, torna-se evidente que a Instituição precisa desenvolver um programa ou métodos que lhe sejam convenientes e que favoreçam aos colaboradores terem conhecimento dos recursos financeiros. Sobre isso, Lacombe (2012) ressalta que a falta de partilha de conhecimento pode gerar um Clima Organizacional baixo.

Gráfico 31 - Você percebe que as informações para elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição são disponibilizadas?

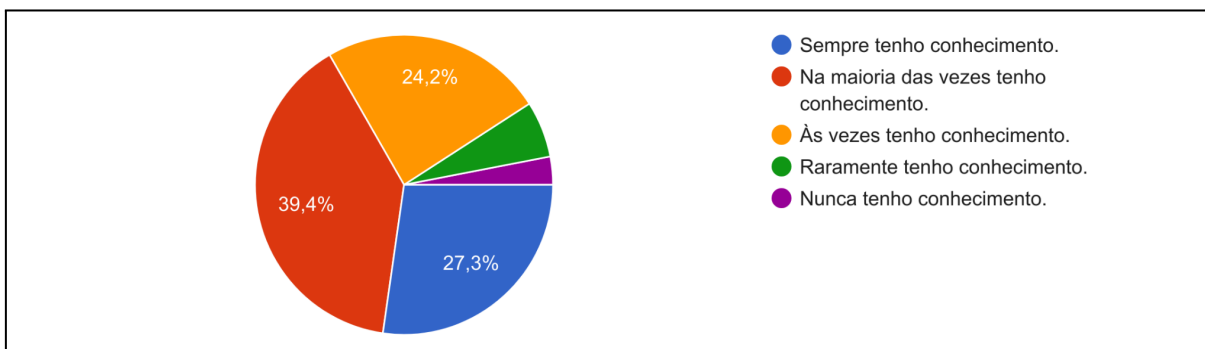


Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, o gráfico 31 não foge da realidade observada no gráfico anterior. De fato, pode-se observar que 33,30% dos respondentes têm conhecimento de todas as informações, mas os demais respondentes revelam a falta de uma estrutura de comunicação eficiente, a qual ocasiona desintegração e desinformação dos colaboradores.

Em ressonância com Dos Santos (1999), Lacombe (2012) e Buekert e Forest (2024), ressalta-se que a falta de comunicação eficiente, partilha das informações e integração são elementos que negativizam a percepção do colaborador sobre o Clima Organizacional, podendo gerar sua versão doentia.

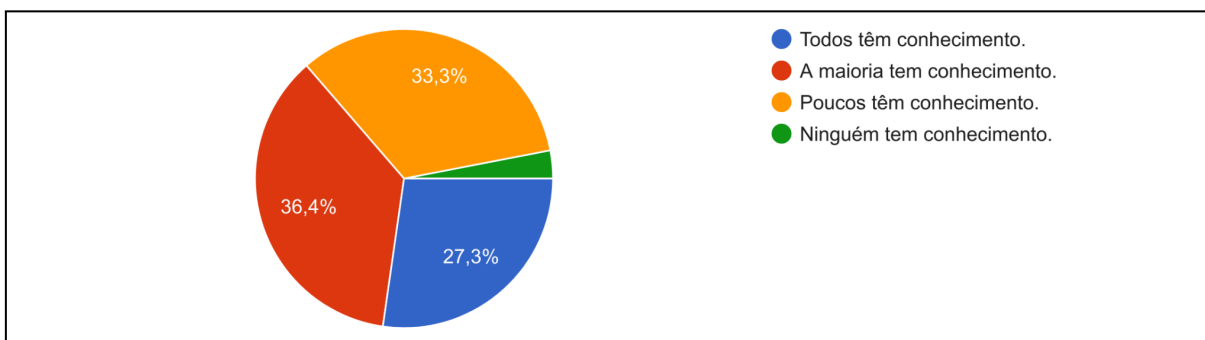
Gráfico 32 - Você tem conhecimento do desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição à medida que ele é executado?



Fonte: o autor (2024)

Em coro com os gráficos anteriores, o gráfico 32 apresenta que 39,40% dos respondentes tem na maioria das vezes conhecimento do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. No entanto, evidencia-se também que a Instituição, dentro do contexto do Planejamento, tem tido dificuldade para promover a integração das informações e a partilha dos conhecimentos, o que, segundo Dos Santos (1999), Lacombe (2012) e Oliveira (2022), impacta o trabalho em equipe e, por conseguinte, o Clima Organizacional.

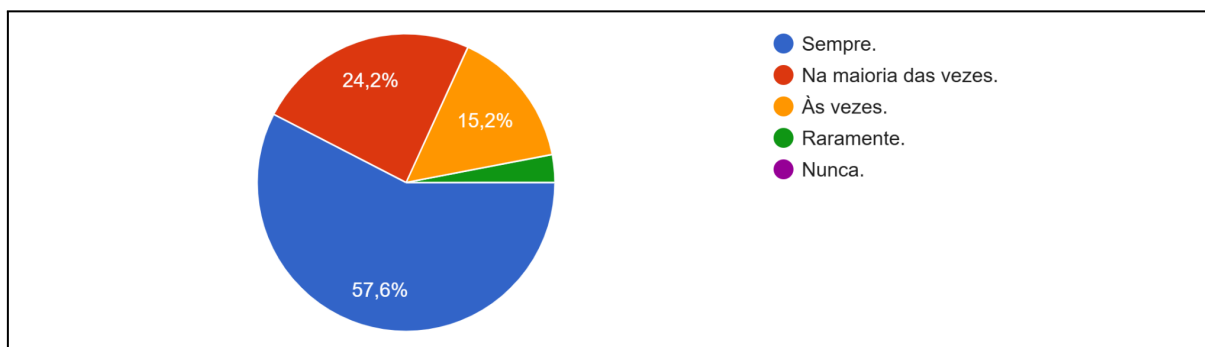
Gráfico 33 - Na sua percepção, os colaboradores têm conhecimento da finalidade do Planejamento Estratégico da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

Além disso, o gráfico 33 acentua que um maior número de respondentes têm algum ou nenhum conhecimento da finalidade, ou seja, não sabem ou têm dúvidas do motivo pelo qual estão trabalhando.

Gráfico 34 - As metas da Instituição são claras e transparentes?



Fonte: o autor (2024)

Em contrapartida, no gráfico 34, 57,60% dos respondentes expressaram que as metas conhecidas são claras e transparentes. Além disso, observa-se que uma minoria não as considera desta forma.

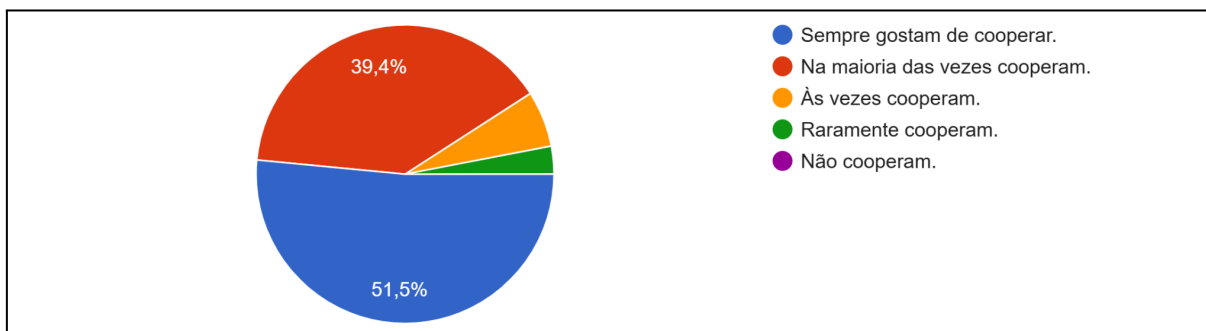
Em suma, ao término da análise dos gráficos 28 ao 34, pode-se afirmar, que os colaboradores da Instituição conhecem o conceito de Planejamento Estratégico, ocasionando maior consciência em suas respostas seguintes. Ademais, baseando-se em Dos Santos (1999), Lacombe (2012), Oliveira (2022) e Buekert e Forest (2024), ressalta-se que a Instituição precisa investir para alcançar uma comunicação mais eficiente e uma partilha de informações mais fluídas, o que

ocasionará mais integração e trabalho em equipe. Além disso, tais iniciativas irão conceder um melhor entendimento aos colaboradores de sua finalidade e propósito dentro da organização.

Por fim, é correto afirmar que a temática “Planejamento Institucional” não tem favorecido o Clima Organizacional da Instituição, pois apresentou a necessidade de melhorias.

Prosseguindo, dos gráficos 35 ao 38 aprofundou-se na percepção dos colaboradores no tocante à temática do comprometimento dos colaboradores com a Instituição.

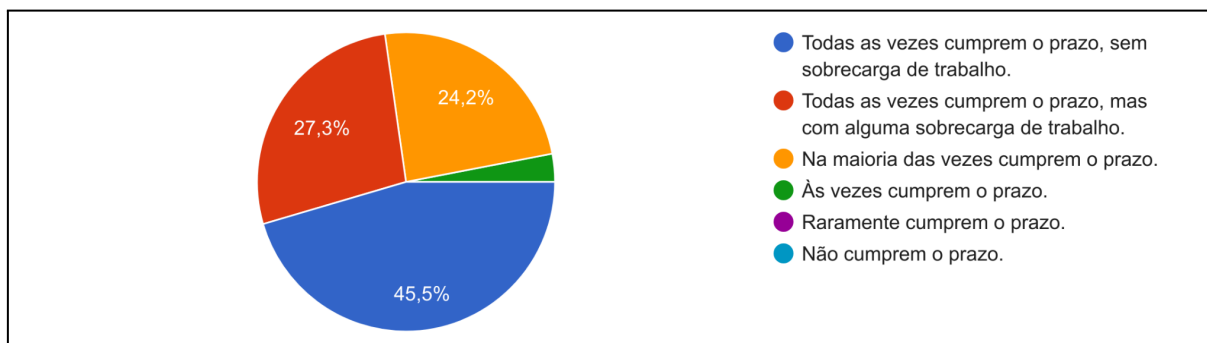
Gráfico 35 - Existe, por parte dos colaboradores, cooperação com ideias, proposições de solução ou melhorias para as necessidades da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

Ao analisar o gráfico 35, pode-se observar que 51,50% dos respondentes afirmam que sempre gostam de cooperar e outros 39,40% dos colaboradores gostam na maioria das vezes. Portanto, é correto observar que a maioria dos colaboradores gostam de contribuir com a Instituição.

Gráfico 36 - Sobre o cumprimento de prazos, percebo que:

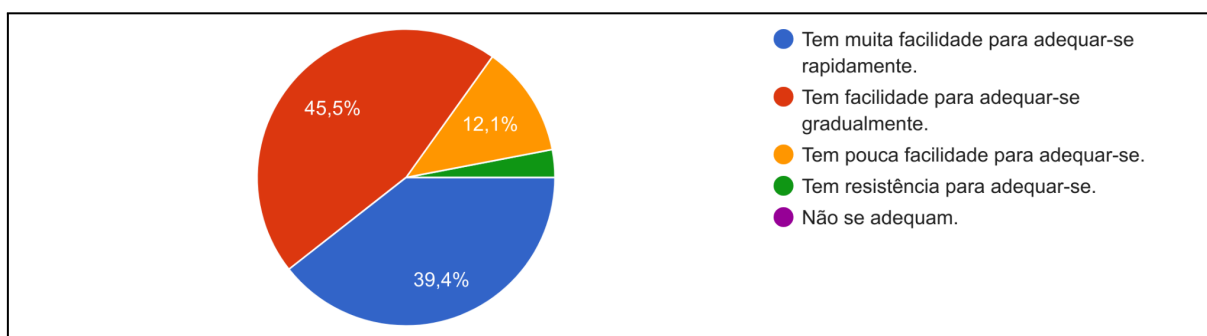


Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, no gráfico 36 é possível encontrar um maior equilíbrio nas respostas. Observa-se que a maioria dos respondentes (45,50%) afirma que os colaboradores sempre cumprem os prazos estabelecidos e sem sobrecargas de trabalho.

Todavia, também é possível contemplar que uma parcela significativa dos respondentes afirma que ocorre sobrecarga de trabalho, a qual já havia sido sinalizada no gráfico 23. Além disso, menciona-se também o descumprimento dos prazos. Sobre a sobrecarga de trabalho, a resposta faz coro com o gráfico 23 em que ela já havia sido mencionada.

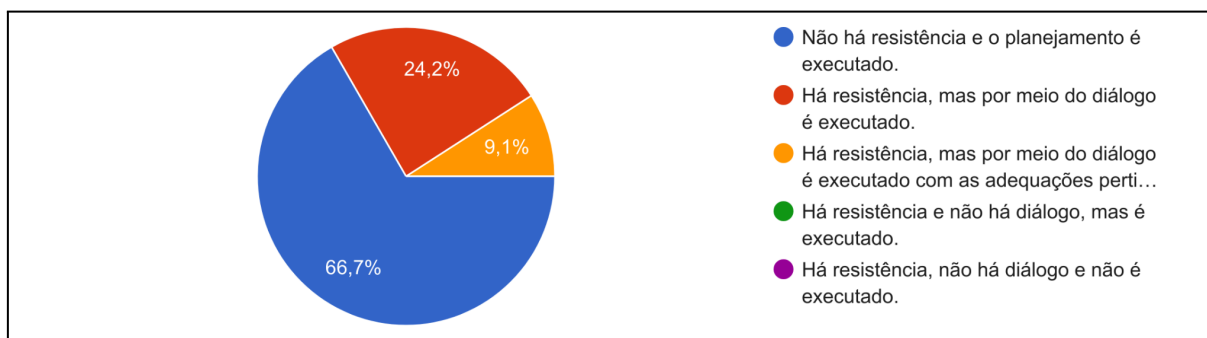
Gráfico 37 - Os colaboradores têm facilidade para se adequar às mudanças?



Fonte: o autor (2024)

Já no gráfico 37 é demonstrado que os 45,50% dos respondentes tem facilidade para adequar-se gradualmente e 39,40% para se adequarem rapidamente. Portanto, é correto afirmar que os colaboradores possuem uma disposição para se aderirem às mudanças da Instituição.

Gráfico 38 - Em relação à execução do Planejamento Estratégico, percebo que:



Fonte: o autor (2024)

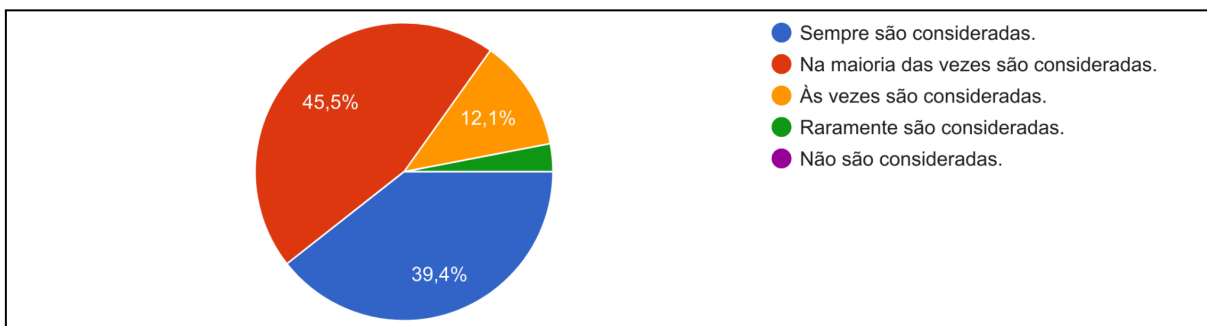
Por fim, analisa-se no gráfico 38 que 66,70% dos respondentes não possuem resistência e o planejamento é executado, em contraste aos demais que apresentam alguma resistência para executá-lo.

Desta forma, após a análise dos gráficos 35 a 38, pode-se afirmar que no contexto do comprometimento da Instituição encontram-se elementos que influenciam positivamente o Clima Organizacional da Instituição. A partir de Robbins, Judge e Sobral (2010) e Lacombe (2012), constata-se que há um empenho em contribuir com a Instituição por meio de inovações e iniciativas.

Em contrapartida, o gráfico 36 confrontado com o gráfico 20, ressalta o questionamento se o recurso humano da Instituição está devidamente adequado e segundo Amboni (2011) e Schein (2020), são elementos que prejudicam o Clima Organizacional.

Prosseguindo, dos gráficos 39 ao 42 aprofundou-se na percepção dos colaboradores no tocante à temática da participação dos colaboradores no desenvolvimento da Instituição.

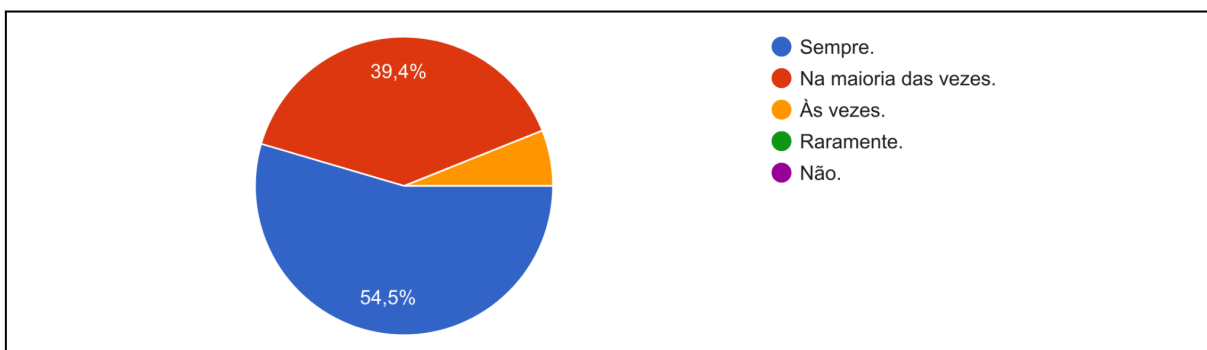
Gráfico 39 - As ideias dos colaboradores são adicionadas no Planejamento Estratégico da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

No gráfico 39, analisa-se que 45,50% dos colaboradores têm suas respostas consideradas comumente e 39,40% dos respondentes expressaram que suas ideias são sempre consideradas. Salvo, casos pontuais em que as considerações não são aplicadas, pode-se observar que as ideias dos colaboradores são analisadas pelos gestores e, na maioria das vezes, aplicadas.

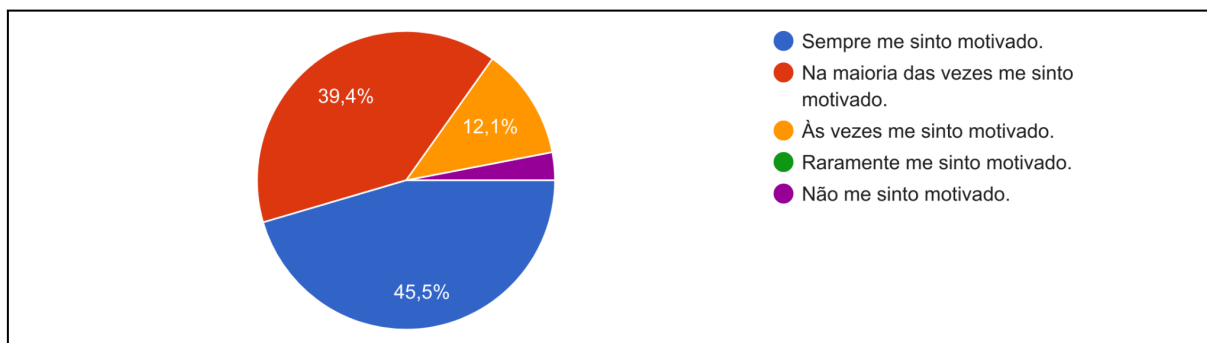
Gráfico 40 - Há espaço para a escuta dos colaboradores, de modo que possam contribuir com o Planejamento Estratégico da Instituição?



Fonte: o autor (2024)

Em ressonância com o gráfico 39, o gráfico 40 demonstra que há um espaço de escuta para que as ideias oferecidas possam passar por um discernimento e, posteriormente, ser inseridas no Planejamento Estratégico ou não.

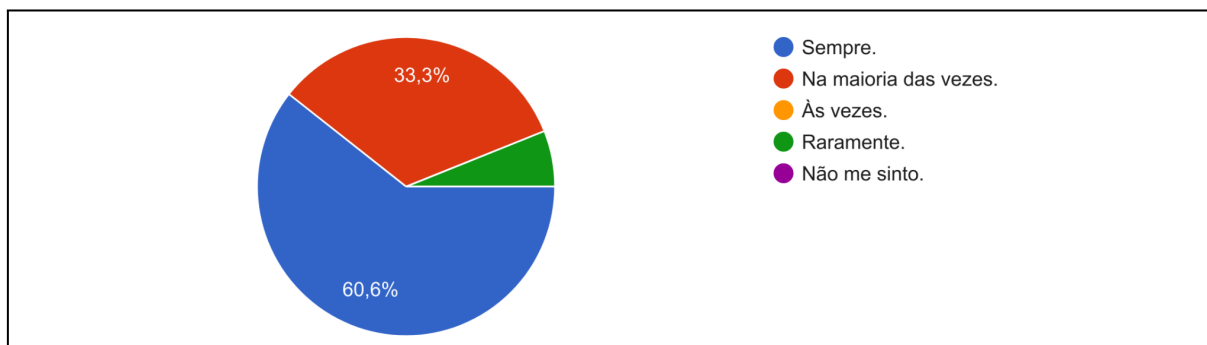
Gráfico 41 - Você se sente motivado para participar do Planejamento Estratégico?



Fonte: o autor (2024)

Uma vez que os 45,50% dos respondentes que sempre se sentem motivados são a minoria, o gráfico 41, em contrapartida, demonstra que a motivação dos colaboradores para participar do Planejamento Estratégico passa por períodos de oscilação. A partir disso, encontra-se um vínculo nos gráficos que abordam o Planejamento Estratégico em que os colaboradores demonstram falta de conhecimentos dos subsídios para a sua confecção, dos objetivos da Instituição, assim como a sua finalidade. Logo, segundo Santos (2021), se o colaborador desconhece os impactos do Planejamento Estratégico em sua vida pessoal, a sua motivação tende a cair.

Gráfico 42 - Quando você participa de uma ideia e/ou projeto e o vê colocado em prática, você se sente reconhecido?



Fonte: o autor (2024)

Por sua vez, no gráfico 42 é possível observar que 60,60% dos respondentes se sentem sempre reconhecidos ao ver um projeto e/ou ideia de sua autoria ser colocada em prática. Lacombe (2012) aponta que isto influencia positivamente na satisfação do colaborador.

Deste modo, após a análise dos gráficos 39 a 42, pode-se afirmar que no contexto da participação no desenvolvimento da Instituição encontram-se elementos que influenciam positivamente o Clima Organizacional da Instituição. Tal afirmação pode ser endossada porque encontra-se espaço para concessão de ideias, abertura dos gestores e/ou colegas para escutar o outro e aumento do reconhecimento dos profissionais por meio da aplicação de suas ideias, portanto, segundo Lacombe (2012) isso contribui para que o Clima Organizacional seja sadio.

Todavia, não cabe a gestão esquecer que a motivação dos colaboradores pode ser prejudicada pela falta de conhecimento do Planejamento Estratégico da Instituição e sua finalidade, pois segundo Chiavenato (2009), a falta de motivação pode influenciar negativamente no Clima Organização.

Prosseguindo, no quadro 3 foi dado aos respondentes a abertura para fazer um relato espontâneo, de modo que pudessem se expressar livremente

Quadro 3 - Apesar das inúmeras perguntas, pode ser que alguma não tenha abarcado o comentário ou a percepção do Clima Organização da sua Instituição. Portanto, neste momento você pode, se achar pertinente, relatar as suas observações de modo espontâneo.

Nº	Respostas
1	Nada a acrescentar.
2	Gestão administrativa e organizacional são excelentes. A Diretora e as coordenadoras são excepcionais em tudo que fazem e é sempre com muito amor, os colaboradores sempre se relacionam muito bem e a escola é linda. Sempre somos muito bem informados sobre os projetos anuais e seus objetivos, seguimos sempre juntos, sempre com o incentivo e o apoio dos gestores.
3	Observo falta de transparência nos problemas cotidianos vivenciados, acumulando em situações maiores pela falta de partilha e transparência com as autoridades imediatas!
4	Sem relato.
5	Percebo uma preocupação da parte da gestão em sempre promover um ambiente de transparência, respeitando as opiniões e acolhendo as sugestões dadas.
6	Nada.
7	.

8	Não há observações a serem feitas.
9	Estou trabalhando a pouco tempo aqui e me sinto muito feliz em estar aqui.
10	Mais reconhecimento nas instituições em geral, isso contribui muito para o desenvolvimento, trazendo motivação para melhorias.
11	Questionário Completo.
12	.
13	Nada a dizer. Amo a Educação Infantil.
14	Ótimas perguntas.
15	As perguntas foram suficientes.
16	Estou muito satisfeita com a minha instituição.
17	As perguntas foram muito claras e objetivas.
18	Perguntas muito claras! Parabéns.
19	O ambiente é acolhedor para questionamentos e esclarecimentos diante do processo organizacional da escola.
20	A melhor escola em que já trabalhei, tanto em relação à organização quanto material e mão de obra humana. Assim como, valores, princípios e organização sistemática.
21	Todas as perguntas ficaram muito claras.
22	Creio que as perguntas, bem como as respostas foram suficientes.
23	Nenhuma observação a fazer.
24	Às vezes gerou-me dúvida ao responder, porque uma realidade é aquela em que trabalho, que é excelente, no entanto, outra coisa é quando se pede para responder com relação à Instituição. Obrigada.
25	Não acho necessário, pois as perguntas foram bem claras e objetivas.
26	Ótimo questionário.
27	Nada a relatar.
28	Não tenho outra observação e concordo com a organização.
29	Não tenho conhecimento.
30	Algumas perguntas eu não tinha conhecimento para responder.

31	Não tenho nenhuma observação a fazer.
32	Sinto gratidão e feliz no ambiente de trabalho. Sempre disposta a trabalhar e cumprir com minhas obrigações.
33	Está ótimo.

Fonte: o autor (2024)

Por fim, no quadro 3, buscou-se criar um espaço de escuta para os colaboradores em que eles pudessem expressar livremente suas percepções sobre o Clima Organizacional da Instituição em que trabalham.

Sendo assim, pode-se observar que a maioria dos respondentes expressaram não ter nada a relatar ou elogiaram o questionário. Todavia, cabe ressaltar que foram elencados pontos de atenção a serem observados.

Os respondentes 3 e 5 convergiram em sua percepção de transparência, pois o primeiro acredita que não existe e o segundo acredita que existe um esforço para que aconteça. Em ressonância com estas respostas, os respondentes 24 e 30 demonstraram não ter conhecimento de certas informações no que tange à Instituição.

Posto isto, não cabe a afirmação que não há transparência na organização, pelo contrário, os gráficos anterior comprovaram que há, mas salienta-se que esta qualidade da Instituição precisa ser aprimorada, pois segundo Lacombe (2102), é um dos sintomas que atesta um Clima Organizacional sadio.

5 - Considerações Finais

O presente artigo analisou os efeitos do Clima Organizacional em uma Instituição de ensino, a partir da percepção dos seus colaboradores. Deste modo, foi necessário destacar conceitos importantes sobre Desenvolvimento Organizacional, Cultura Organizacional e, sobretudo, Clima Organizacional. Para isso, realizou-se a análise de diversos trabalhos acadêmicos e livros que abordam a temática estudada.

Portanto, a pesquisa realizada neste artigo teve como objetivo analisar os efeitos do Clima Organizacional em uma escola de educação infantil confessional, a

partir da percepção dos seus colaboradores. Da mesma forma, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: “a partir da percepção dos colaboradores, quais são os efeitos do Clima Organizacional em uma escola de educação infantil que seria estudada?”.

Assim, com base no referencial teórico e no estudo de caso realizado, acredita-se que o artigo atingiu o objetivo proposto, assim como a resposta para a problematização, uma vez que os dados da pesquisa revelaram um ambiente organizacional que os colaboradores consideraram como positivo e, desta forma, os efeitos são: existência de relacionamento interpessoal com os gestores imediatos e colegas de trabalho, cooperação, companheirismo, integração, espontaneidade, comportamento cortês, ambientes com estruturas físicas e tecnológicas em condições mínimas para a realização dos trabalhos etc.

Ademais, na análise de dados, pode-se observar que os conceitos estudados de Desenvolvimento Organizacional e Cultura Organizacional de fato geram influência sobre o Clima da Instituição, ora positiva ora negativa. Percebeu-se que o Desenvolvimento Organizacional é uma característica da Instituição, podendo ser exemplificado por meio dos investimentos realizados para que exista conforto no ambiente de trabalho e eficiência nos equipamentos.

Já a Cultura Organizacional oscilou entre influência positiva e negativa. Positiva, pois contribui com o Clima Organizacional através das políticas internas bem estruturadas e disponibilizadas. Contudo, também influencia negativamente, pois a Instituição não apresenta a cultura de feedback, a qual é uma ferramenta de condução dos trabalhos e melhoria profissional dos colaboradores.

Embora o Clima Organizacional seja positivo, o estudo demonstra que a Instituição tem pontos a melhorar, a saber: minimizar as circunstância que geram desgosto de alguns colaboradores quanto ao trabalho; insegurança ao realizar o próprio trabalho; falta de feedback; adequar o número de colaboradores, a linguagem e a demanda de trabalho com a configuração estrutural da Instituição; minimizar as eventuais sobrecargas de trabalho; difundir o conhecimento dos Planejamento Estratégico da Instituição; tornar a comunicação eficiente; e partilhar as informações, de modo a gerar integração entre os colaboradores.

Para além disso, possibilitou destacar os pontos que merecem ser mantidos

e incentivados, a saber: relacionamento entre colaborador e gestor imediato; cooperação entre os colaboradores; as condições dos equipamentos e mobiliários; a quantidade de gestores; e a existência de políticas internas e de fácil acesso.

Portanto, o presente artigo contribuiu para alargar o conhecimento dos gestores e colaboradores subordinados sobre a importância e efeitos que o Clima Organizacional pode ter sobre a organização, uma vez que expôs as limitações e as potências que existem na Instituição. O tema exposto é fundamental e sempre recente, uma vez que orienta as organizações sobre como devem investir na manutenção do Clima Organizacional, de modo que o desempenho dos seus colaboradores aumente.

Por fim, fica o espaço para que haja futuras pesquisas em que se amplie o conhecimento sobre o Clima Organizacional e os impactos benéficos ou não sobre a organização.

Referências

Almeida, Carla; Vinhas, Fabíola Dapuzzo; Bortoloto, Rodrigo Gurian; Santos, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo comparativo dos modelos de análise**. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 61–79, 2013. DOI: 10.17564/2316-3801.2013v1n3p61-79. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/humanas/article/view/765>. Acesso em: 23 set. 2024.

Amboni, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Editora Elsevier, Rio de Janeiro-RJ. 2011.

Buekert, Estéfani Ramos; Forest, Marlene. **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS EM PONTA PORÃ-MS**. Revista Magsul Multidisciplinar, v. 2, 2024.

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

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

De Castro, Letícia; Araujo, Cilândia; Nardocci, Gabriela; Bezerra, Camila Oliveira; Dos Reis, Wagner Aparecidos. **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS: Liderança e Comportamento Organizacional**. Anais de Eventos Científicos CEJAM, v. 11, 2024.

Dos Santos, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Stiliano, 1999.

Duarte, Patrícia Ferreira Duarte; Thiago, Fernando; Vasconcelos, Alexandre Meira de. **Clima organizacional em organizações públicas: Uma revisão sistemática**. V Seven International Multidisciplinary Congress, 2024.

Kihara, Ligiane Marie Shiquedoni. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação do clima organizacional em uma instituição federal de ensino superior**. 2021. 119 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2021.

Lacombe, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Oliveira, Darlyane Beatriz dos Santos Oliveira. **O Impacto do conflito de opiniões no Clima Organizacional**. Pitágoras Faculdade, Belo Horizonte-MG. 2022.

Robbins, Stephen P; Timothy A. Judge; Filipe Sobral. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Reginato, Rafaela Perez. **Introdução a Pesquisa de Clima Organizacional**. PGSS Cogna Educação - Editora Científica. 2023

Schein, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2020.

Santos, N. M. **Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico**. (2 ed.). São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

_____. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Saint Paul Editora, 2021.

Souza, C. P. S. **Cultura e Clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014

Souza, Thiago Teodoro de. **A PESQUISA DE CLIMA COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL**. In: 32º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - Fortaleza, 2021. Disponível em: <<https://doity.com.br/anais/32enangrad/trabalho/191097>>. Acesso em: 10/05/2024 às 15:53

Taniguchi, Kenji; Costa, A. L. A. **Clima Organizacional**, Revista de Ciências Gerenciais, n.18, 207-223, 2009.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Editora Bookman, Porto Alegre, RS. 2001

Anexos

QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA DE CLIMA
DADOS PESSOAIS
1. Qual é a sua idade? a. 18-25 b. 25-35 c. 35-45 d. Acima de 45 2. Qual é o seu sexo? a. Feminino b. Masculino 3. Qual é o seu grau de formação? a. Ensino Fundamental b. Ensino Médio c. Ensino Técnico d. Ensino Superior incompleto e. Ensino Superior completo 4. Atualmente, qual é a sua função dentro da Instituição? a. Administrativo b. Agente escolar c. Auxiliar de coordenação d. Auxiliar de limpeza e. Auxiliar administrativo f. Coordenadora pedagógica g. Diretora adjunta. h. Estagiário i. Merendeira j. Porteiro k. Professor l. Professor auxiliar m. Secretária n. Zelador o. Outros 5. Qual é a sua renda financeira? a. Até um salário mínimo. b. Entre um e dois salários mínimos. c. Entre dois e três salários mínimos. d. Acima de três salários mínimos. 6. Onde você mora? a. Cachoeira Paulista/SP b. Cruzeiro/SP c. Guaratinguetá/SP d. Lorena/SP

- e. Piquete/SP
- f. São José dos Campos/SP
- g. Silveiras/SP
- h. Taubaté/SP
- i. Outras localidades

RELACIONAMENTO EXISTENTE NA INSTITUIÇÃO

- 7. Como é o relacionamento existente entre você e seu gestor imediato?**
- a. É excelente. Dificilmente há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - b. Muito bom. Às vezes há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - c. Regular. Os conflitos ocorrem com certa regularidade, mas quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - d. Ruim. Os conflitos ocorrem com bastante frequência, e existe pouca abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - e. Muito ruim. Há muitos conflitos e não existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
- 8. Como você avalia o relacionamento existente entre os colaboradores da sua área de atuação (pedagógico ou administrativo)?**
- a. É excelente. Dificilmente há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - b. Muito bom. Às vezes há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - c. Regular. Os conflitos ocorrem com certa regularidade, mas quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - d. Ruim. Os conflitos ocorrem com bastante frequência, e existe pouca abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - e. Muito ruim. Há muitos conflitos e não existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
- 9. Como você avalia o relacionamento existente entre os colaboradores que não são da sua área de atuação (pedagógico ou administrativo)?**
- a. É excelente. Dificilmente há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - b. Muito bom. Às vezes há conflitos e quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - c. Regular. Os conflitos ocorrem com certa regularidade, mas quando surgem existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - d. Ruim. Os conflitos ocorrem com bastante frequência, e existe pouca abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
 - e. Muito ruim. Há muitos conflitos e não existe abertura para o diálogo a fim de buscar solução.
- 10. Existe cooperação entre os colaboradores da Instituição?**
- a. Sim, sempre há cooperação.
 - b. Sim, na maioria das vezes há cooperação.
 - c. Às vezes há cooperação.

d. Não, raramente há cooperação.

e. Não há cooperação.

11. Existe companheirismo e integração entre os colaboradores?

a. Sim, sempre existe companheirismo e integração.

b. Sim, na maioria das vezes existe companheirismo e integração.

c. Às vezes existe companheirismo e integração.

d. Não, raramente existe companheirismo e integração.

e. Não existe companheirismo e integração.

12. Pode-se dizer que os colaboradores são espontâneos?

a. Sempre são espontâneos.

b. Na maioria das vezes espontâneos.

c. Às vezes são espontâneos.

d. Raramente são espontâneos.

e. Não são espontâneos.

13. Sobre a cordialidade entre os colaboradores. Qual é a sua percepção?

a. São sempre cordiais.

b. Na maioria das vezes são cordiais.

c. Às vezes são cordiais.

d. Raramente são cordiais.

e. Não são cordiais.

14. Existe incentivo e apoio mútuo entre os colaboradores em vista de uma melhoria do desempenho?

a. Sempre se incentivam um ao outro e se ajudam a superar as dificuldades.

b. Na maioria das vezes incentivam um ao outro e se ajudam a superar suas dificuldades.

c. Às vezes se incentivam um ao outro e se ajudam a superar suas dificuldades.

d. Raramente incentivam um ao outro.

e. Nunca incentivam um ao outro.

ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

15. As condições do ambiente de trabalho (ventilação, temperatura, ruído, iluminação e limpeza) favorecem o seu desempenho no trabalho?

a. O(s) ambiente(s) de trabalho favorecem de forma excelente.

b. O(s) ambiente(s) de trabalho favorecem de forma muito boa.

c. O(s) ambiente(s) de trabalho favorecem de forma adequada.

d. O(s) ambiente(s) de trabalho favorecem de forma ruim.

e. O(s) ambiente(s) de trabalho não favorecem ou são totalmente inadequados.

16. Quanto à análise de móveis, equipamentos e condições de manutenção:

a. Os móveis e equipamentos são adequados, pois favorecem as ações pedagógicas/administrativas, atendem às necessidades institucionais, geram conforto e também possuem manutenções periódicas.

- b. Os móveis e equipamentos são adequados, pois favorecem as ações pedagógicas/administrativas, atendem às necessidades institucionais, geram conforto, mas não possuem manutenções periódicas.
- c. Os móveis e equipamentos são adequados, pois favorecem as ações pedagógicas/administrativas, atendem às necessidades institucionais, mas não geram conforto e nem possuem manutenções periódicas.
- d. Os móveis e equipamentos não são adequados, favorecem as ações pedagógicas/administrativas, mas não atendem às necessidades institucionais em relação à quantidade.
- e. Os móveis e equipamentos não favorecem as ações pedagógicas/administrativas.

17. Quanto aos recursos de tecnologia da informação e comunicação (ambientes virtuais e suas ferramentas; redes sociais e suas ferramentas; tecnologias de telefonia; videoconferências; TV; programas específicos de computadores (softwares); Hardwares etc.). Qual é a sua percepção? Escreva.

COORDENAÇÃO DOS TRABALHOS REALIZADOS

18. Na sua percepção, o seu gestor imediato dedica-se ao controle das atividades desenvolvidas na Instituição?

- a. Sempre controla adequadamente, de forma efetiva e periódica.
- b. Na maioria das vezes controla se as metas e os objetivos estão sendo atingidos.
- c. Às vezes controla se as metas e os objetivos estão sendo atingidos.
- d. Raramente controla se as metas e os objetivos estão sendo atingidos.
- e. Não tem o controle se as metas e os objetivos estão sendo atingidos.

19. Percebe que os colaboradores da Instituição que você trabalha gostam das atividades que desenvolvem no trabalho?

- a. Percebo.
- b. Mais ou menos
- c. Não percebo.

20. Você recebe orientações claras do seu gestor imediato para o desenvolvimento dos seus trabalhos?

- a. Sempre.
- b. Na maioria das vezes
- c. Às vezes.
- d. Raramente.
- e. Nunca.

21. Você se sente confiante ao realizar o seu trabalho?

- a. Sim, sempre me sinto confiante.
- b. Sim, na maioria das vezes me sinto confiante.
- c. Às vezes me sinto confiante.
- d. Não, raramente me sinto confiante.

e. Nunca me sinto confiante.

22. Você recebe feedback (retorno) positivo ou de melhorias necessárias do seu gestor imediato?

- a. Sempre.
- b. Na maioria das vezes.
- c. Às vezes.
- d. Raramente.
- e. Nunca.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

23. Em relação à quantidade de gestores imediatos na Instituição, o que se percebe?

- a. Atende a necessidade e não necessita de uma reorganização.
- b. Atende a necessidade da instituição, mas necessita de uma reorganização.
- c. Atende parcialmente a necessidade atual.
- d. Não atende a necessidade atual.
- e. Existe um excesso de gestores.

24. Percebo que a quantidade de colaboradores atendem à demanda de trabalho?

- a. Atende a necessidade atual.
- b. Atende a necessidade atual, mas com eventual sobrecarga de trabalho.
- c. Atende parcialmente a necessidade atual e continuamente há sobrecarga de trabalho.
- d. Não atende a necessidade atual.

25. O que você pode dizer em relação às políticas internas e procedimentos da Instituição?

- a. Tenho conhecimento e são de fácil acesso.
- b. Tenho conhecimento, mas são de difícil acesso.
- c. Tenho conhecimento de alguns e são de fácil acesso.
- d. Tenho conhecimento de alguns, mas são de difícil acesso.
- e. Não tenho conhecimento.

26. Em relação às tomadas de decisões, percebo que:

- a. Sempre seguem as normas e regulamentos.
- b. Na maioria das vezes seguem as normas e regulamentos.
- c. Às vezes seguem as normas e regulamentos.
- d. Raramente seguem as normas e regulamentos.
- e. Não seguem as normas e regulamentos.

27. Percebe-se que as tomadas de decisões ocorrem por meio de análises e escolhas mais adequadas?

- a. Todas atendem a este critério.
- b. A maioria atende a este critério.
- c. Às vezes atendem a este critério.
- d. Raramente atendem a este critério.
- e. Nunca atendem a este critério.

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

28. A comunicação institucional (comunicação oficial da Instituição) é clara e contribui na execução do trabalho?

- a. Sempre contribui.
- b. Na maioria das vezes contribui, mas nem sempre é clara.
- c. Às vezes contribui e é clara.
- d. Raramente contribui e é clara.
- e. Nunca contribui.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

29. Você tem conhecimento do que é um Planejamento Estratégico?

- a. Sim.
- b. Mais ou menos.
- c. Não.

30. Quanto aos objetivos estratégicos da Instituição, você tem conhecimento?

- a. Conheço todos objetivos estratégicos da Instituição relacionados ou não às atividades que desenvolvo.
- b. Conheço a maioria dos objetivos estratégicos da Instituição relacionados ou não às atividades que desenvolvo.
- c. Conheço apenas objetivos estratégicos da Instituição que estão relacionados às atividades que desenvolvo.
- d. Conheço poucos objetivos estratégicos da Instituição que estão relacionados ou não às atividades que desenvolvo.
- e. Não conheço os objetivos estratégicos da Instituição.

31. Existe transparência quanto aos recursos financeiros disponíveis na Instituição para, a partir dessa informação, elaborarem o Planejamento Estratégico?

- a. Sim, sempre temos conhecimento.
- b. Sim, na maioria das vezes temos conhecimento.
- c. Às vezes temos conhecimento.
- d. Não, raramente temos conhecimento.
- e. Nunca temos conhecimento

32. Você percebe que as informações para elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição são disponibilizadas?

- a. Todas as informações necessárias são disponibilizadas e de fácil acesso.
- b. A maior parte das informações necessárias são disponibilizadas e possuem fácil acesso.
- c. Parte das informações necessárias são de fácil acesso.
- d. A maior parte das informações necessárias não são disponibilizadas e são de difícil acesso.
- e. Todas as informações necessárias não são disponibilizadas

33. Você tem conhecimento do desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição à medida que ele é executado?

- a. Sempre tenho conhecimento.
- b. Na maioria das vezes tenho conhecimento.
- c. Às vezes tenho conhecimento.
- d. Raramente tenho conhecimento.
- e. Nunca tenho conhecimento.

34. Na sua percepção, os colaboradores têm conhecimento da finalidade do Planejamento Estratégico da Instituição?

- a. Todos têm conhecimento.
- b. A maioria tem conhecimento.
- c. Poucos têm conhecimento.
- d. Ninguém tem conhecimento.

35. As metas da Instituição são claras e transparentes?

- a. Sempre.
- b. Na maioria das vezes.
- c. Às vezes.
- d. Raramente.
- e. Nunca.

COMPROMETIMENTO COM A INSTITUIÇÃO

36. Existe, por parte dos colaboradores, cooperação com ideias, proposições de solução ou melhorias para as necessidades da Instituição?

- a. Sempre gostam de cooperar.
- b. Na maioria das vezes cooperam.
- c. Às vezes cooperam.
- d. Raramente cooperam.
- e. Não cooperam.

37. Sobre o cumprimento de prazos, percebo que:

- a. Todas as vezes cumprem o prazo, sem sobrecarga de trabalho.
- b. Todas as vezes cumprem o prazo, mas com alguma sobrecarga de trabalho.
- c. Na maioria das vezes cumprem o prazo.
- d. Às vezes cumprem o prazo.
- e. Raramente cumprem o prazo.
- f. Não cumprem o prazo.

38. Os colaboradores têm facilidade para se adequar às mudanças?

- a. Tem muita facilidade para adequar-se rapidamente.
- b. Tem facilidade para adequar-se gradualmente.
- c. Tem pouca facilidade para adequar-se.
- d. Tem resistência para adequar-se.
- e. Não se adequam.

39. Em relação à execução do Planejamento Estratégico, percebo que:

- a. Não há resistência e o planejamento é executado.
- b. Há resistência, mas por meio do diálogo é executado.
- c. Há resistência, mas por meio do diálogo é executado com as adequações pertinentes.

- d. Há resistência e não há diálogo, mas é executado.
- e. Há resistência, não há diálogo e não é executado.

PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO

40. As ideias dos colaboradores são adicionadas no Planejamento Estratégico da Instituição?

- a. Sempre são consideradas.
- b. Na maioria das vezes são consideradas.
- c. Às vezes são consideradas.
- d. Raramente são consideradas.
- e. Não são consideradas.

41. Há espaço para a escuta dos colaboradores, de modo que possam contribuir com o Planejamento Estratégico da Instituição?

- a. Sempre.
- b. Na maioria das vezes.
- c. Às vezes.
- d. Raramente.
- e. Nunca.

42. Você se sente motivado para participar do Planejamento Estratégico?

- a. Sempre me sinto motivado.
- b. Na maioria das vezes me sinto motivado.
- c. Às vezes me sinto motivado.
- d. Raramente me sinto motivado.
- e. Não me sinto motivado.

43. Quando você participa de uma ideia e/ou projeto e o vê colocado em prática, você se sente reconhecido?

- a. Sempre.
- b. Na maioria das vezes.
- c. Às vezes.
- d. Raramente.
- e. Não me sinto.

RELATO ESPONTÂNEO

44. Apesar das inúmeras perguntas, pode ser que alguma não tenha abarcado o comentário ou a percepção do Clima Organização da sua Instituição. Portanto, neste momento você pode, se achar pertinente, relatar as suas observações de modo espontâneo.

Fonte: Kihara (2021)