

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA IMPORTÂNCIA NA EQUIPE ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL JOSÉ SCHMIDT EM NOVA HARTZ-RS

Ricardo Behling Spechet¹⁷

Leila Maria Bischoff¹⁸

RESUMO

O tema Clima Organizacional, a ser abordado no presente artigo, tem se tornado ao longo do tempo um termômetro para medir o ambiente laboral ao identificar fatores e proporcionar estudos e diagnósticos que contribuam para o ajuste de inconformidades ou mesmo provocar propostas de melhorias que possam favorecer ou intensificar o sucesso das pessoas e da organização. Para melhor entendê-lo buscaram-se subsídios em pesquisa bibliográfica e de campo, através de um estudo de caso realizado na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt, de Nova Hartz, RS. O quadro funcional conta com dezesseis funcionários, em que dez deles, entre professores, pessoal administrativo e de cozinha, escolhidos aleatoriamente, consentiram em participar de uma pesquisa de clima, onde se pudesse avaliar como se figura o clima organizacional, naquele ambiente escolar, que até então nunca havia realizado uma avaliação como processo interno de averiguação de suas rotinas ou para analisar a instituição, o trabalho em equipe e a comunicação no ambiente laboral. O uso desta ferramenta, que consta de um questionário com dez questões fechadas, cujos conceitos serão medidos qualitativa e quantitativamente através de escala *Likert*, permite, em curto prazo, investigar a identificação de critérios e atributos valorizados pelas pessoas, bem como a necessidade de realizar capacitações e treinamentos que possam auxiliar no desenvolvimento e relacionamento interpessoal dos envolvidos, qualificados como pessoas com a responsabilidade também de contribuir com a difícil tarefa de moldar a sociedade, sem modificar a essência de cada um. Os resultados da pesquisa atenderam às expectativas do quadro organizacional, que poderá, a partir do *feedback*, implantar ações reparativas e de melhorias no ambiente laboral, tornando-o, numa visão holística, ainda mais motivador, transformador e crível.

Palavras-Chaves: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Ambiente Laboral.

ABSTRACT

The theme Organizational Climate, to be addressed in this article, has become over time a thermometer to measure the work environment to identify factors and provide studies and assessments that contribute to the adjustment of non-conformities or even cause improvement proposals that may favor or enhance the success of people and the organization. To better understand it sought to subsidies on literature and field research through a case study in Municipal Elementary School Joseph Schmidt, Nova Hartz, RS. The workforce has sixteen employees, in which ten of them, including teachers, administrative and kitchen staff, chosen

¹⁷ Acadêmico do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. ricardofaccat@gmail.com

¹⁸ Professora Mestra Orientadora – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. leilamariabischoff@gmail.com

at random, agreed to participate in a climate survey, where it could evaluate how to figure the organizational climate, that the school environment, which until then had never carried out an assessment as an internal process of investigation of their routines or to analyze the institution, teamwork and communication in the work environment. The use of this tool, which consists of a questionnaire with ten closed questions, whose concepts will be qualitatively measured and quantitatively by Likert scale, allows in the short term, investigate the identification of criteria and attributes valued by people as well as the need for skills and training that can assist in the development and interpersonal relationships of those involved, qualified as people with responsibility also to contribute to the difficult task of shaping society, without changing the essence of each. The survey results met the expectations of the organizational framework, which may, from feedback, deploy reparative and improvements in the work environment actions, making it, in a holistic, more motivating, transformer and credible.

Key Words: *Organizational Climate. People Management. Labour Environment.*

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A importância do clima organizacional, os fatores que o envolvem e como as pessoas o percebem dentro das organizações, seja em relação ao trabalho, no compartilhamento de informações, estratégias adotadas em relação à comunicação e ao trabalho em equipe, a oferta de recursos, a forma como os líderes desempenham o seu papel tático frente às pessoas, as oportunidades oferecidas em capacitação e treinamentos para criar um ambiente motivador, desafiador e gratificante, condensam os questionamentos envolvendo a pesquisa de clima realizada na E.M.E.F José Schmidt.

A escola conta com um universo de dezesseis funcionários e desde a sua fundação, em 1968, não há conhecimento de que tenha sido realizada qualquer avaliação sobre clima organizacional no local, o que levou um grupo de dez (10) pessoas, formado por professores, coordenadores, cozinheiros e prestadores de serviços gerais, a aceitarem o desafio de participar da amostra para esta pesquisa e responder, de forma pessoal e individualmente, a um questionário com dez questões fechadas, afirmativas, com o intuito de avaliar itens relevantes para a questão que norteia essa pesquisa: Como se configura o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt em relação ao ambiente, às pessoas e a organização?.

O tema clima organizacional tornou-se objeto de explorações e de questionamentos da gestão para avaliar o ambiente de trabalho, no entanto, nem todas as organizações passam por análise de clima.

Justifica-se este estudo pela possibilidade que se tem de contribuir para melhorias na instituição e na gestão escolar. Esse tipo de estudo possibilita identificar possíveis gargalos

nas relações interpessoais, bem como verificar o estado de espírito ou ânimo das pessoas em um determinado período.

Ao pesquisar o clima da organização é possível verificar se as pessoas têm necessidades laborais como treinamento para desenvolvimento pessoal, orientações com ênfase no relacionamento interpessoal, capacitações para melhorias operacionais, ou mesmo necessidade de recursos materiais para poderem trabalhar com maior eficiência e produzir resultados mais eficazes. Na área da educação, há fortes indícios de que a qualidade dos recursos deve ser avaliada constantemente e a pesquisa de clima pode contribuir para esta avaliação.

O propósito de realizar a pesquisa em uma escola pública leva em conta a escassez de pesquisas envolvendo este tipo de organização de ensino, em especial escolas públicas municipais. Ao abordar o clima organizacional entre os membros da E.M.E.F. José Schmidt, traz-se à guisa a importância de se utilizar ferramentas adequadas em análises qualitativas e quantitativas, exploradas tendo em vista o bem estar social e a qualidade de vida das pessoas.

Ao observar a organização escolar em seus diversos ângulos obteve-se múltiplas visões por parte dos membros e professores da instituição de ensino, que anseiam por uma escola mais eficaz e com maior capacidade para educar e formar cidadãos.

A fim de possibilitar a fundamentação teórica necessária para balizar a pesquisa, a metodologia aponta para estudos bibliográficos e de campo.

Para Gil, (2002, p. 41) este estudo caracteriza-se como exploratório, pois “[...] estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Este tipo de pesquisa pode servir como um passo inicial de um processo contínuo”.

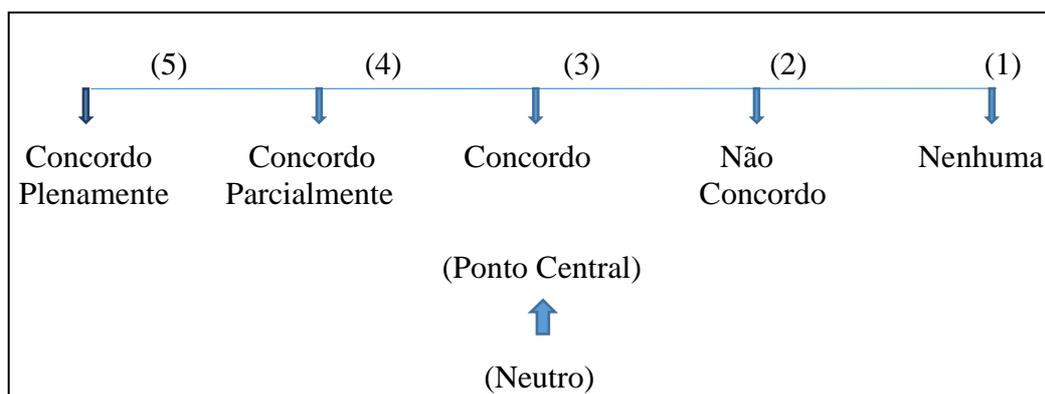
O critério de amostragem será não probabilística por julgamento, em que se aproveita avaliar os dados individuais, evitando generalizações, envolvendo pessoas de todos os setores da instituição, consideradas fontes de informação valiosa.

O objeto de estudo, portanto, deverá abordar o problema de forma qualitativa, nominal, e quantitativa, utilizando números e gráficos, que demonstrem a apuração, análise e apresentação dos resultados.

Na pesquisa far-se-á uso da ferramenta denominada “Escala de Likert”, de Rensis Likert (1932), por permitir que as respostas sejam avaliadas de forma objetiva, extraído-se delas elementos suficientes para apontar como está o clima organizacional na instituição pesquisada em relação ao ambiente laboral, que utilizou meio de coleta de dados primários, a partir de indivíduos.

A escala utilizada para auferirem-se resultados foi organizada de forma simétrica, contendo basicamente o mesmo número de categorias positivas e negativas, com uma escala definida em cinco níveis, com valores inversos de cinco (5) a um (1), da maior para a menor importância, assim distribuídos:

Figura 1 – Modelo de Escala de Resultados



Fonte: Elaborada pelo autor, com base no modelo de Rensis Likert (1932).

Os itens ou elementos, em número de dez, serão analisados individualmente e em conjunto com a proposta de verificar as atitudes e os comportamentos evidenciados no grupo no que tange ao nível de concordância, de avaliação do ambiente e das tarefas, bem como o de probabilidade de incentivar a realização de mudanças para melhorias no local, sejam elas de cunho pessoal, material ou emocional.

Quanto à técnica, pode-se classificá-la como uma pesquisa participante, que de acordo com Gil (2010) caracteriza-se pela interação entre pesquisador e membros das situações investigadas.

Diante dessa vicissitude de freqüentes transformações, o objetivo geral do trabalho é analisar o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt, na localidade de Arroio da Bica, no Município de Nova Hartz/RS e que impacto o compartilhamento de informações e o suporte técnico oferecido podem, de modo específico, identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam o clima organizacional entre os seus colaboradores; registrar a opinião dos colaboradores quanto à importância desta pesquisa.

As reflexões impostas para o momento deverão, mediante o *feedback* da pesquisa, propor orientações seguras para uma nova fase organizacional onde a motivação, a comunicação, o positivismo, a colaboração e a qualidade de vida no ambiente de trabalho possam fazer da instituição um lugar cada vez melhor para as pessoas trabalharem. Acredita-

se que funcionários satisfeitos produzem com qualidade e tendem a promover resultados satisfatórios.

Passa-se, então, à exposição da revisão literária, e à análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário utilizado como instrumentos de pesquisa.

2 O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO PESSOA/AMBIENTE

O clima organizacional engloba definições e questionamentos diversos, como o paradigma do bem-estar do trabalhador, seus estímulos, abatimento, empenho e absenteísmo, abrangendo o comportamento organizacional.

Conforme Luz (2003), o clima organizacional nada mais é do que o reflexo do grau de satisfação dos funcionários da empresa em um determinado momento, capaz de criar oportunidade para crescimento e desenvolvimento ao possibilitar que as comunicações sejam objetivas, abertas e diretas gerando confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

2.1 A importância do clima organizacional nas instituições

A satisfação, a motivação e o estado de espírito dos trabalhadores são fatores que estão presentes na maior parte das definições sobre clima organizacional. Conforme o raciocínio de Dewes (2007), o principal propósito de uma pesquisa de clima é saber como esses elementos afetam os colaboradores.

2.1.1 Clima organizacional

Para Dewes (2007), clima organizacional é o conjunto de percepções, sentimentos e tendências comportamentais relacionadas aos diversos aspectos do trabalho dos colaboradores de uma organização.

Chiavenato (2003), afirma que o clima não pode ser visualizado e nem mesmo ser tocado, no entanto, do ponto de vista psicológico, é possível percebê-lo; já na visão de Luz (2003), embora o clima seja intangível, ele se materializa nas instituições através de indicadores que, de certa forma, mostram a qualidade do clima organizacional e, portanto, através da rotatividade, absenteísmo, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de materiais e até mesmo pichações nos banheiros, o clima ganha tangibilidade.

2.1.2 Percepção dos colaboradores quanto ao ambiente interno

Conhecer o clima organizacional na instituição é fundamental para criar um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho. Ao apontar isso, Dewes (2007) ainda complementa que através da avaliação do clima será possível saber como está a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos mais importantes ligados ao seu ambiente de trabalho e então, a partir disso, será possível determinarem ações específicas objetivadas a aumentar o valor agregado no trabalho do indivíduo.

Assim, avaliar o clima da organização oportuniza aos colaboradores expressarem seus pensamentos, atitudes e sentimentos em relação à instituição, o que faz com que eles sintam-se melhor no cumprimento de suas tarefas e ainda mais envolvidos com a empresa.

É importante ressaltar que apesar dos índices de desempenho das pessoas serem importantes para a análise do clima, esses não são suficientes, pois não expressam como o trabalhador percebe a empresa e nem como ele está se sentindo dentro dela. Seguindo essa linha, Dewes (2007) menciona que para a identificação e adoção de medidas que conduzam a uma melhoria nesses índices é preciso promover a gestão do clima organizacional e esta não irá apenas tentar identificá-lo, mas, também, controlá-lo na tentativa de retirar as causas insatisfatórias do desempenho fortificando assim os fatores que promovem a melhoria da produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.

Continuando, diz o autor que identificar e administrar o clima da organização não irá garantir a cura para todos os problemas da instituição, no entanto, poderá garantir a melhoria constante do ambiente de trabalho.

2.1.3 A influência das relações interpessoais no clima organizacional

O relacionamento interpessoal é essencial em qualquer instituição, pois são as pessoas que movem os negócios e são elas que estão por trás dos bons resultados. Ao fazer tal afirmação Marques (2013) enfatiza que a relação interpessoal é imprescindível para as organizações, sendo assim, Parode (2008) coloca que devido a natureza humana o ambiente de trabalho transforma-se em local de competições pessoais, dessa maneira, é preciso ter controle para que essas competições não deixem de ser saudáveis, pois caso aconteça, pode causar grande dano no clima da organização.

Já Dewes (2007) pondera que o relacionamento interpessoal constitui em fonte de satisfação das necessidades de aceitação social e de status, que acaba por ajudar na elaboração

da autoestima do colaborador, o que está amplamente ligado ao clima organizacional, pois a satisfação é um dos principais fatores que influenciam no clima. O mesmo realça que se não fosse à existência dos relacionamentos, a organização acabaria por se tornar a razão de contínuas frustrações e bloqueios ao desenvolvimento pessoal.

Na visão de Kanaane (1995) as ações do indivíduo no contexto social é o que determina as expressões para o estudo do comportamento humano, pois essas ações podem ser correspondentes às atitudes previamente determinadas, e, muito provavelmente, a conduta do indivíduo é o que representará sua capacidade de adaptação ao meio social.

Um pouco mais breve, porém com o mesmo objetivo, Mazza (1996) certifica que o modo como uma pessoa se porta diante de outros é estipulado por inclusão, controle e afeição, que para ele, são as três principais necessidades interpessoais.

2.1.4 O papel da liderança na criação de ambiente favorável no trabalho

O papel do líder é de suma importância na criação do ambiente de trabalho. Assim como uma boa equipe só funciona quando avança conjuntamente em seus propósitos, têm objetivos claros e metas definidas direcionados a causa comum a todos. A liderança não poderá ser entendida como razão de uma só pessoa, até porque tem um papel fundamental na criação do ambiente onde se insere com sua equipe, assim como tem por obrigação tornar este ambiente saudável, a ponto de ser seguido por sua equipe pelo exemplo, sucesso, eficiência e eficácia em resoluções.

Assim, Mazza (1996) complementa realçando que “o líder é aquele que dirige um grupo social com a participação espontânea dos membros” e, portanto, quando não se obtém esta participação, diretores, chefes, gerentes, professores, serão somente dirigentes.

Na mesma linha, Dewes (2007) certifica que “o comportamento do subordinado em resposta ao seu superior é o que vem a confirmar se há liderança ou não”, ou seja, o subordinado tem que reconhecer seu superior como líder, sendo essa uma posição que não pode ser imposta pela direção, mas entendida pelo próprio liderado.

O clima organizacional não se manifesta saudável tão somente pela falta de intrigas e desinteresses; há de ter muito mais em comum, em cumplicidade laboral, em troca de conhecimentos, solidariedade, gestão e cogestão, responsabilidade, coesão e disponibilidade. Há de promover sentimentos de pertencer, responder e qualificar, porque o papel do líder deve estar além do sonho dos de sua equipe e muito mais perto da sua realização.

Quando líder e liderados trocam ideias, mesmo que estas não sejam aproveitadas em momento algum, quando estabelecido certo grau de confiança e responsabilidade na discussão, o fato de participar do processo já caracteriza a existência de respeitabilidade, representação do eixo que norteia as relações para um convívio saudável.

2.2 A escola como unidade social

Em uma instituição escolar a pesquisa de clima é tão importante quanto em qualquer outra instituição, pois conforme Libâneo (2004) a escola pode ser considerada uma organização na medida em que ela se constitui como unidade social de agrupamentos humanos, intencionalmente construídos e reconstruídos, ou seja, uma unidade que reúne pessoas que interagem entre si e que operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios. Seu pensamento corrobora com o de Dewes (2007) quando refere que a implantação de um projeto de clima organizacional não é a eliminação dos conflitos, mas sim a busca de uma nova forma de organizar e gerir uma escola.

Para enfatizar ainda melhor o que é o clima de uma organização, Dias (2003) realça dizendo que é a sentença pessoal da visão que os colaboradores obtêm da organização a qual pertencem. Esse autor ainda salienta que o clima de qualquer organização está diretamente ligado ao grau de satisfação, necessidades e expectativas dos funcionários.

Pode-se afirmar, segundo o ponto de vista de Chiavenato (1999), que o clima organizacional reflete como as pessoas interagem entre si, ou seja, como é o relacionamento que engloba colaboradores, clientes e fornecedores.

2.2.1 Relações de satisfação no ambiente laboral

Quando a motivação está em nível elevado, segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional tende a se mostrar pacífico, traduzindo-se em relações de satisfação, animação e colaboração, no entanto, quando há baixa motivação entre os membros, ele se mostra em declínio, podendo chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade.

Por sua vez, Tachizawa (2006), entende por clima organizacional a qualidade que os membros da organização percebem, assim como sua influência em seus comportamentos. Esse autor argumenta também que a satisfação e motivação estão diretamente relacionadas com o ambiente interno da entidade, assim como Chiavenato (1999) ao apontar que satisfação e motivação estão enleadas ao clima organizacional.

Considerada a premissa, o clima organizacional está diretamente relacionado à sensibilidade humana, de tal forma que Maximiano (2004) define clima organizacional como o produto dos sentimentos, ou seja, é o grau de referência de como as pessoas sentem a instituição e seus gestores enquanto Lacombe (2005) reforça que, o clima organizacional está totalmente vinculado com a motivação, lealdade e identificação com a empresa e Luz (2012), que fatores externos como as circunstâncias da saúde, a família, os lares e as recreações de seus funcionários, assim como a esfera social e a cultura dessa organização, afetam o clima organizacional.

2.3 Motivação

Conforme enfatiza Dewes (2007), a motivação é o grau de energia pessoal aplicado na realização das tarefas, isto é, a pessoa que faz sua tarefa com vontade, dando o seu melhor e empenhando-se para que aquilo que está fazendo fique perfeito, é uma pessoa motivada.

De acordo com Pereira (2011), há inúmeros programas motivacionais nos quais os colaboradores podem participar de maneira constante. Os programas motivacionais podem ser uma peça chave para conseguir melhorar e manter o clima nas organizações.

O princípio da motivação, segundo Chiavenato (1995), se encontra no significado e inter-relacionamento de conceitos de necessidades, impulsos e objetivos. No entanto, de acordo com Gil (2001), a motivação das pessoas depende da força de seus motivos, sendo assim, os desejos ou impulsos que ocorrem dentro dos indivíduos é que acarretam por estimular a motivação. Conclui, ainda, que mediante oportunidades e estímulos adequados, os colaboradores passam a exercer suas atividades com maior interesse e motivação.

2.3.1 A motivação como produto do ambiente

A maneira como as pessoas encaram a vida e o trabalho tem um relacionamento direto com os seus desejos e aspirações.

Marras (1999, p.281) trata da forma com que o sujeito interage com o processo motivacional, dizendo que as tarefas delegadas ao trabalhador devem atingir também os seus objetivos pessoais, só assim ele se sentirá realizado e comprometido com o sucesso no desempenho de suas funções. Acrescentam ainda, que faz parte destas motivações as recompensas exógenas como o dinheiro, os elogios ou promoções.

Tal procedimento evidencia a importância que as pessoas atribuem à atenção que lhe é dispensada pela organização, em conjunto a uma série de outras ações que possam motivá-los

ao desempenho favorável de suas ações, fazendo com que seja reconhecido pela possibilidade de atender não apenas ao esperado pela organização, como aos seus próprios propósitos em relação a resultados de sucesso.

2.4 Comunicação

A comunicação é imprescindível no relacionamento das pessoas. Para Megginson, Mosley e Pietri (1986) a comunicação é um processo de transferência de significado de uma pessoa para outra na condição de informações ou ideias.

Na visão de Gil (2001) apesar de a comunicação ser uma das principais habilidades humanas e seu desenvolvimento dar-se de forma natural. A grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. O autor realça ainda que há grande diferença entre informar e comunicar, pois o ato de informar é unilateral, enquanto comunicar diz respeito a algo comum, isto é, fazer-se entender de forma a provocar reações a cada uma das pessoas envolvidas na conversa.

Para Parode (2008), a atividade de comunicação é muito importante na operação em grupo, pois, a troca de mensagens entre os membros faz com que melhor se conheçam, compartilhem valores e influenciem uns aos outros. Afirma que o processo de comunicação só está concluído quando a mensagem for recebida, interpretada corretamente e o resultado pretendido seja alcançado.

A comunicação facilita a motivação, pois deixa claro aos colaboradores o que devem fazer como são avaliados e o que fazer para melhorar suas performances. No clima organizacional, o ambiente laboral é um dos mais pertinentes na vida dos colaboradores, as relações que lá se desenvolvem acabam por se tornar importantes, por isso, a comunicação que flui nesse grupo, devido a sua intimidade, permite a manifestação de sentimentos satisfatórios e de insatisfações.

2.4.1 A comunicação e a sua influência no clima organizacional

A comunicação, seja ela interna ou externa, é conceitualmente vista como um dos principais instrumentos para informar e integrar elementos.

Enquanto Costa (2010, p.85), refere-se ao processo de comunicação interna como condição básica para fortalecimento das relações nas organizações, indivíduos e grupos,

Kunsch (2003, p. 160) considera-a um estímulo ao diálogo e à troca de informações entre líderes e liderados, na busca do cumprimento da missão de qualquer organização.

A prática de excelência na comunicação interna há de refletir nos resultados das organizações. Ao proporcionar equidade nas relações interpessoais se estabelece equilíbrio nas ações e garantias de assertividade nas tomadas de decisões.

Um sistema de comunicação interna consistente, claro e objetivo poderão produzir efeitos imediatos de satisfação em toda a equipe e, conseqüentemente, um diferencial frente ao mercado de atuação.

A comunicação organizacional bem orientada possibilita o desenvolvimento de novas ações e discussões, tornando-se uma ferramenta estratégica no processo de competitividade mercadológica.

O clima organizacional reflete momentaneamente o modo como as pessoas interagem, conceitos e variáveis que vão do comportamento à ação e à interação, refletindo assim na satisfação do trabalhador, na sua motivação, apatia, comprometimento e em outros pressupostos do desempenho em relação ao comportamento organizacional, se apresentando como um reflexo do grau de satisfação em um determinado momento.

Levando em consideração os aspectos teóricos da pesquisa, o questionamento dirigido aos colaboradores e as suas respostas, é que se obteve a real concepção de como se encontra o clima na instituição pesquisada. O resultado pode ser observado a seguir.

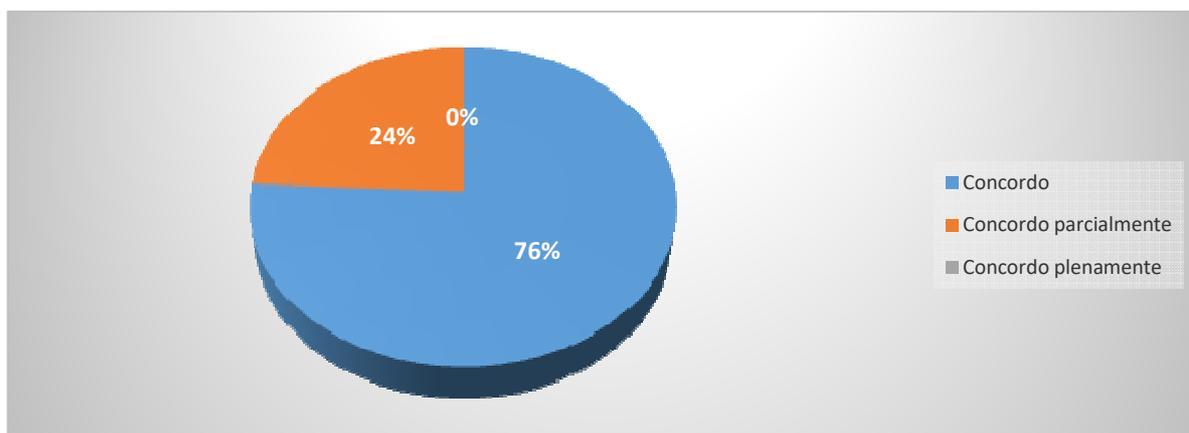
3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os gráficos a seguir foram elaborados pelo autor (2016) e buscam demonstrar uma série estatística de fatores expressos pela descrição dos resultados obtidos na pesquisa acerca do clima organizacional, a análise e a interpretação das respostas na forma coletiva, esclarecendo que, em face de escolha do instrumento de avaliação, foi possível também medir a atitude, o comportamento e o grau de concordância e/ou conformidade, manifestados pelos respondentes, com probabilidade de que a equipe possa ser incentivada a realizar mudanças para melhorias no ambiente laboral.

Embora a escala tenha sido definida em cinco níveis, do tipo Concordo; Concordo parcialmente, Concordo plenamente, Não concordo e Nenhuma, os dois últimos níveis não foram assinalados por nenhum dos respondentes, assim como esta quebra também não interferiu no posicionamento do ponto neutro de decisão (criado para favorecer a escolha

quando o respondente está indeciso sobre a intensidade dos seus sentimentos em relação a sua decisão/escolha), que permaneceu como sendo a alternativa: Concordo parcialmente.

Gráfico 1 - Demonstração se a instituição compartilha as informações estratégicas e o conhecimento com todos os trabalhadores de forma aberta.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

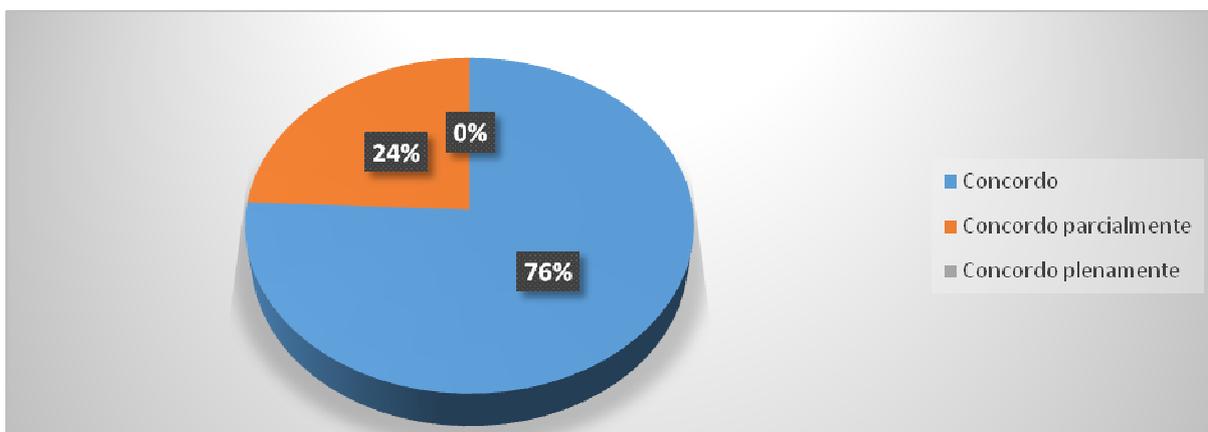
Em relação à afirmativa 1, os respondentes foram contundentes na sua escolha. Um percentual significativo de 3/4 dos colaboradores considerou que a instituição faz o compartilhamento do conhecimento e das informações de forma aberta para com a equipe.

O resultado positivo de 76%, expresso pelos colaboradores, demonstra que a instituição busca fortalecer as relações interpessoais individuais e de grupo, valorizando a prática do diálogo e da troca de informações entre líderes e liderados, de modo a produzir transparência e satisfação da condução das rotinas, agindo respeitosamente.

O fato de 1/4 dos respondentes, representados por 24% da equipe ainda apresentarem dúvidas em relação a integridade desta relação instituição/colaboradores, registrando considerar que o processo de comunicação ainda se mostra parcial, sinaliza para uma reflexão, um alerta aos gestores, mas não desmerece a forma como vem sido conduzida a interação na instituição.

Não apenas a liderança deve compartilhar informações. Para que o clima organizacional da empresa produza bons resultados, a comunicação e o trabalho em equipe entre os colaboradores também deve estar presente de forma eficiente.

Gráfico 2 - Demonstração se a instituição incentiva a comunicação e o trabalho em equipe entre todos os trabalhadores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O gráfico dois (2), ao considerar os mesmos percentuais de 76% com concordância a afirmação e 24% parcialmente, extraídos na afirmativa 1, ratifica o posicionamento positivo da instituição frente ao aspecto transparência e comunicação.

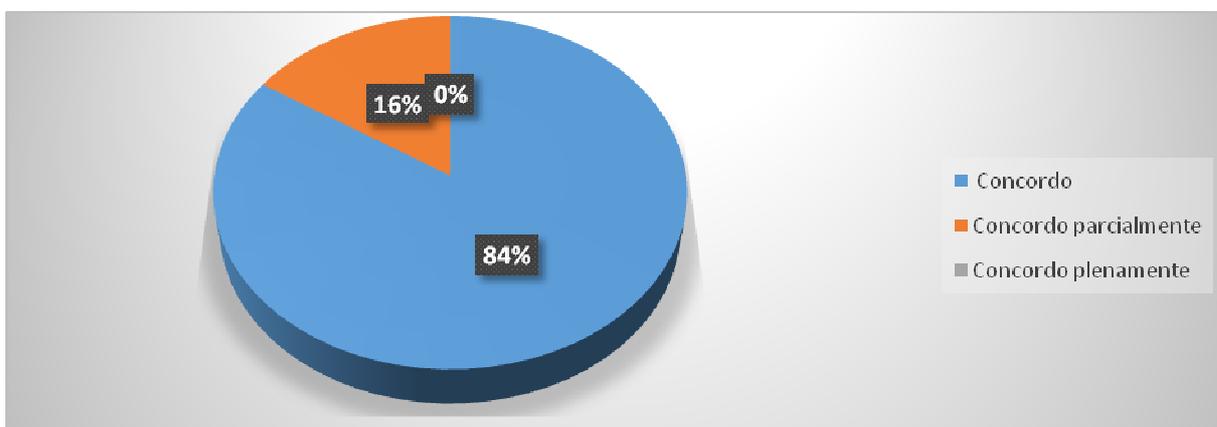
Pelo exposto na afirmativa 2, ao manter um relacionamento interpessoal eficiente entre líderes e liderados, a instituição incentiva a comunicação e o trabalho em equipe, fortalecendo o grupo.

Tal posicionamento por parte da instituição faz com que a equipe se interesse pelo trabalho e centre suas atenções nos processos de aprendizagem, abrindo possibilidades para novos conhecimentos, integração e questionamentos, inclusive de um sobre o outro, onde a comunicação é capaz de gerar interações, que levem as pessoas a se relacionarem entre si, com trocas que possam proporcionar mudanças.

A probabilidade é de que transformando a visão unilateral em visão compartilhada, fortalecendo o trabalho em equipe, haja possibilidade de se produzir uma nova visão - globalizada.

Os colaboradores trabalham mais felizes se a comunicação entre eles e o empregador for clara e objetiva e isto se relaciona, também, aos recursos necessários para a produção de bens e serviços, que se distribuídos de acordo com a necessidade, impactarão nas faltas ou desperdícios.

Gráfico 3 - Demonstração se a instituição proporciona recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos na escola.

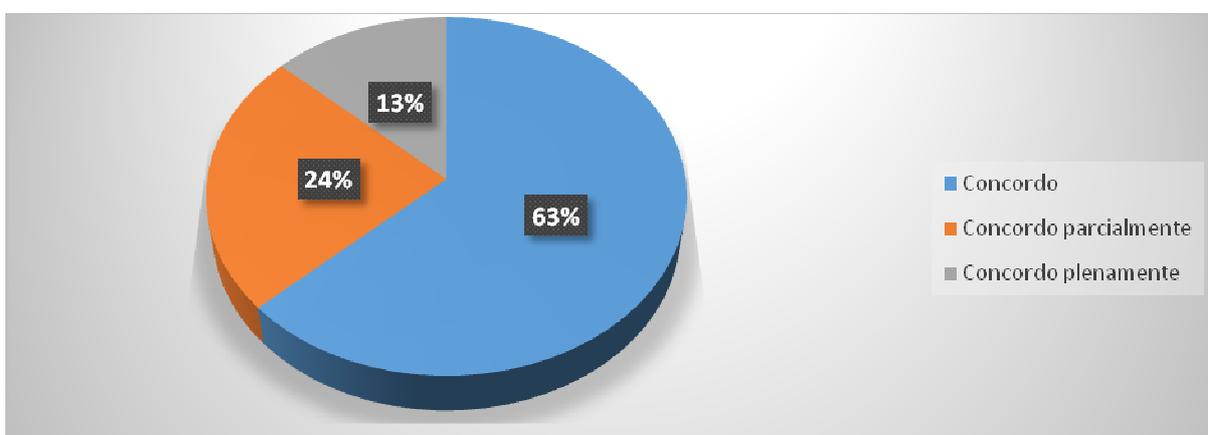


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A análise dos resultados acerca da afirmativa 3, demonstra que a maioria dos respondentes sentem-se satisfeitos; sentimento este representado por uma acolhida de 84% dos colaboradores ao concordarem que a instituição proporciona os recursos necessários para que possam produzir suas tarefas comodamente, sentindo-se mais seguros, isolados do stress e da insegurança causados quando escassos.

Os 16% que consideraram a concordância parcial, embora demonstrando segurança em opinar, entendem que ainda é preciso melhorar a distribuição de recursos para que a instituição eleve o patamar de qualidade.

Gráfico 4 - Demonstração se a Diretoria comunica-se com todos os trabalhadores de forma clara, objetiva, condicionando o perfeito atendimento das ações solicitadas.

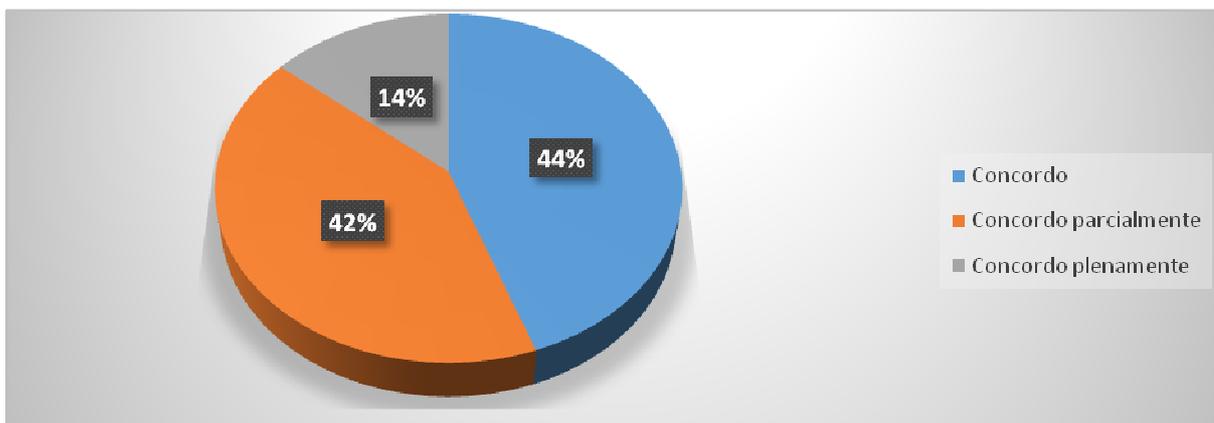


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na afirmativa 4, a clareza e objetividade na comunicação da instituição com todos os trabalhadores demonstra um grau de respeitabilidade expressivo. A instituição ao ter cuidado no tratamento com os seus colaboradores, mantém uma uniformidade de conduta: procura atingir a todos com o mesmo interesse.

Os resultados apresentados refletem o mútuo respeito entre as partes interessadas. Há consenso entre 76% dos respondentes de que a qualidade imposta na comunicação condiciona aos colaboradores desempenhar as suas funções com tranquilidade e segurança, atendendo claramente as ações solicitadas. 24% responderam que esta comunicação ainda é parcial e por isso, pode ser melhorada.

Gráfico 5 - Demonstração se a forma como os líderes se apresentam e dirigem os trabalhos é útil e construtiva diante dos anseios da instituição.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A afirmativa 5 trata do papel do líder diante do grupo de trabalho e das relações estabelecidas entre estes e a equipe. 44% dos colaboradores concordam que o líder os tem dirigido na melhor forma possível, sendo acompanhados neste pensamento, de forma intensa, por mais 14% da equipe que consideram o papel do líder na instituição plenamente dentro da proposta apresentada.

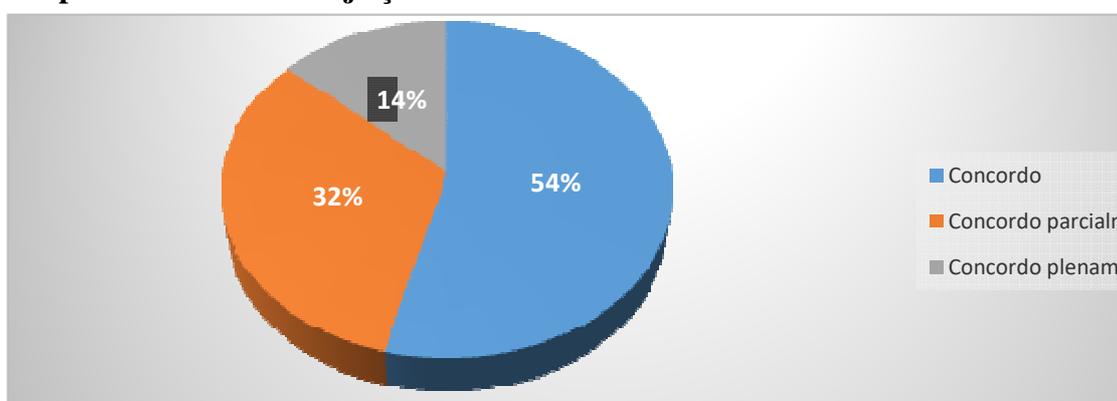
O conhecimento do líder e o compartilhamento de forma adequada e acessível aos trabalhadores da instituição podem ajudar a construir, pelas diferentes percepções, uma estrutura laboral mais eficiente.

A forma como os líderes apresentam e dirigem os trabalhos obteve outra percepção por parte de 42% dos colaboradores, que consideraram apenas parcialmente o alcance dos objetivos propostos pela instituição, demonstrando que o papel do líder é mais do que dirigir uma equipe ou compreender a estrutura de um trabalho.

Os líderes se deparam a todo o momento com situações inusitadas no ambiente de trabalho e uma das suas tarefas é manter o poder de persuasão com o objetivo de manter o grupo coeso, de se adaptar a multiplicidade de situações sem perder o equilíbrio sobre a construção das propostas para alcance dos objetivos.

O mínimo que os colaboradores esperam de um líder é que o mesmo demonstre capacidade de interação, de compartilhamento e saudáveis discussões. Uma autoridade fundamentada na paciência, troca de informações, humildade e respeito.

Gráfico 6 - Demonstração se os líderes permitem a manifestação de opiniões contrárias sem provocar medo ou rejeições.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na afirmativa 6, os desafios para suportar as rotinas do trabalho poderão desencadear manifestações nem sempre alinhadas ao pensamento do líder.

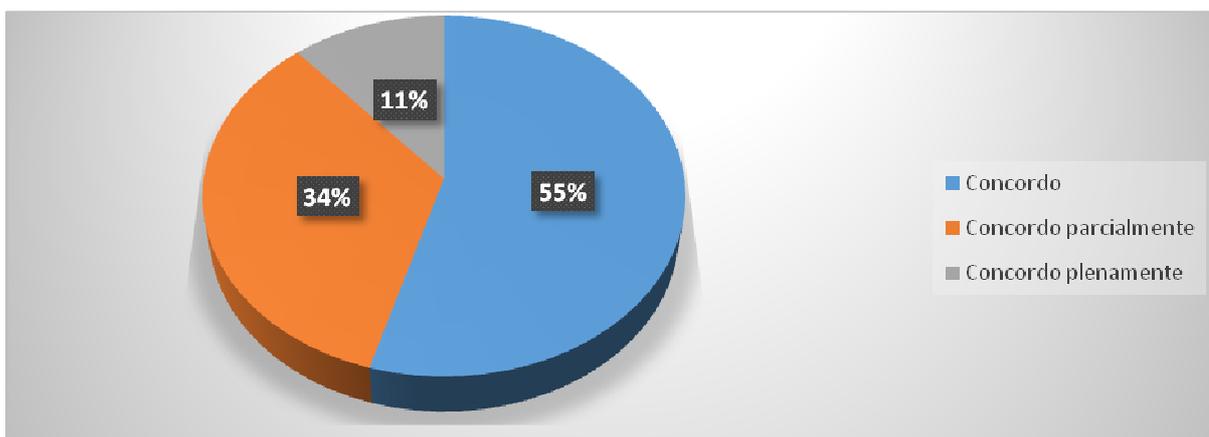
Questionados sobre esta premissa, 54% dos respondentes manifestaram sentimento de que os líderes da instituição permitem a liberdade de expressão para que os colaboradores demonstrem suas opiniões, mesmo que contrárias as deles.

O pensamento é ratificado por outra parcela que representa 14% dos colaboradores convictos de que a liberdade de expressão é plenamente respeitada pela liderança da instituição, que desenvolve um relacionamento com foco no alcance dos objetivos e metas da instituição, em esforço conjunto.

Entretanto, uma parcela representada por 32% dos colaboradores não se mostraram tão otimistas como os demais ao considerarem que os desafios nem sempre correspondem a uma aceitação pacífica, sem medos ou rejeições, respondendo que a concordância é parcial, o que sugere reflexões sobre a forma como a liderança está sendo exercida e a sua capacidade de mobilizar as pessoas modernamente para uma cultura motivadora, levando em conta que um líder, pela capacidade que se espera dele no ato de se comunicar e pelo poder natural que

possui de influenciar as pessoas, não deve ser temido, ou ter medo de se expor. O que os colaboradores esperam dele é que esteja sempre disposto a ouvir e a ajudar, a se comunicar, e a renovar constantemente a sua capacidade de inspirar confiança.

Gráfico 7 - Demonstração se o ambiente de trabalho na instituição é motivador, desafiador e gratificante.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na afirmativa 7, a instituição pesquisada é apresentada como a empresa idealizada pela maioria, para trabalhar.

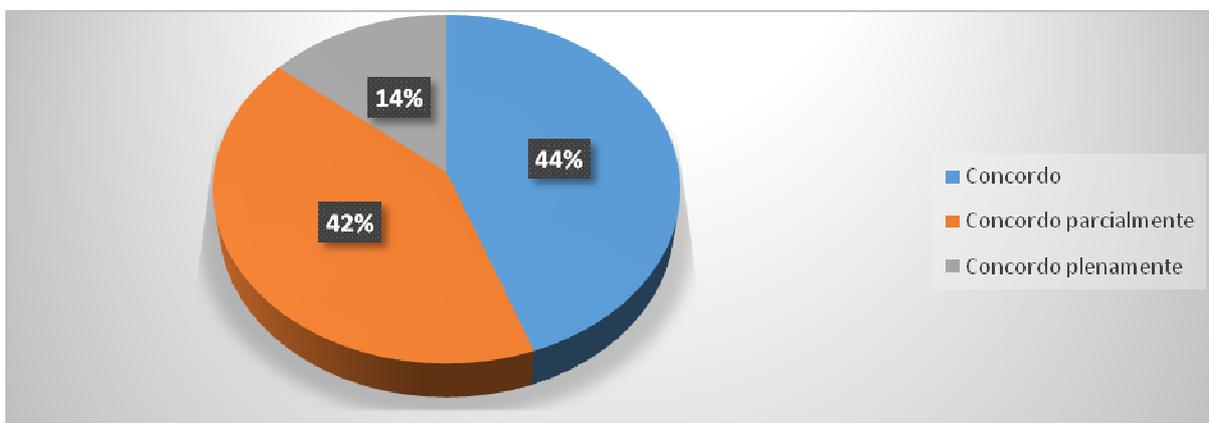
Analisando o ponto de vista geral dos colaboradores de qualquer instituição, a empresa ideal para se trabalhar é aquela que possui a capacidade de envolver seus colaboradores de forma motivacional e desafiadora, tornando o trabalho gratificante. 55% dos respondentes concordaram ser a instituição pesquisada a empresa ideal e 11% deles mostraram-se plenos ao concordar.

Os outros 34% se mantiveram neutros nas suas considerações sobre a afirmação, respondendo que concordam parcialmente.

A motivação é sempre importante e pode ocorrer de diversas maneiras e diferentes percepções, inclusive pela forma como empresa e colaboradores tratam os problemas de comunicação, ressaltando, entretanto, a colaboração que tem em proporcionar melhorias no campo emocional e comportamental.

O próprio desafio para vencer as rotinas, o bem-estar e a qualidade de vida proporcionada pela instituição pode ser um propulsor motivacional para as pessoas que trabalham na organização.

Gráfico 8 - Demonstração se a instituição promove oportunidade de crescimento aos colaboradores de forma clara.



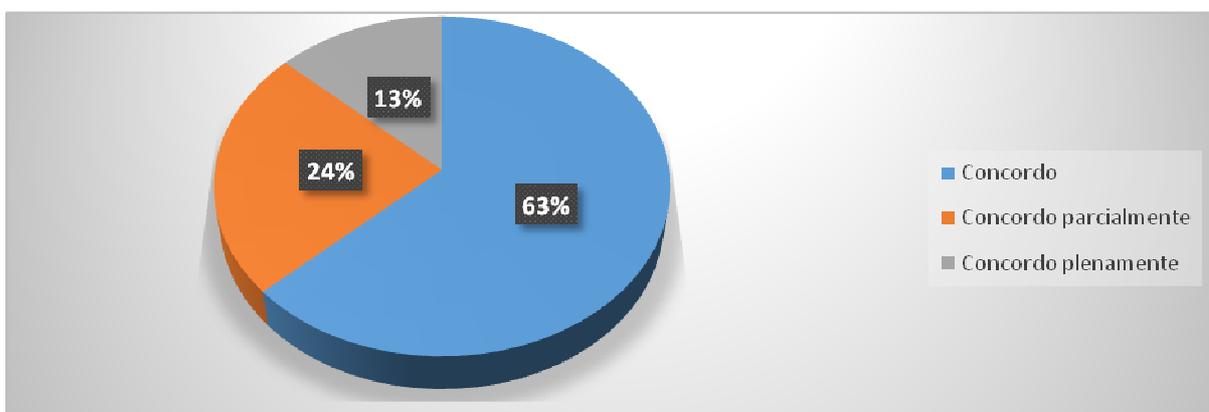
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A afirmativa 8 trata da transparência na instituição em relação a promoção de oportunidades de crescimento dos colaboradores.

Por se tratar de uma instituição pública, onde os cargos estão reservados a seus detentores, por concurso público, esta oportunidade encontra restrições, mas, havendo esta possibilidade, segundo 44% dos colaboradores, a escola promove oportunidades de crescimento de forma clara. Ratificam este pensamento outros 14% da equipe ao concordarem plenamente com o enunciado da questão.

Para os demais 42% dos colaboradores, a instituição promove parcialmente com clareza as oportunidades de crescimento aos seus colaboradores.

Gráfico 9 - Demonstração se os processos internos da instituição estão devidamente sedimentados e há segurança e tranquilidade na execução das rotinas de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na afirmativa 9, os processos internos da instituição e as rotinas de trabalho aparecem como balizadores da questão.

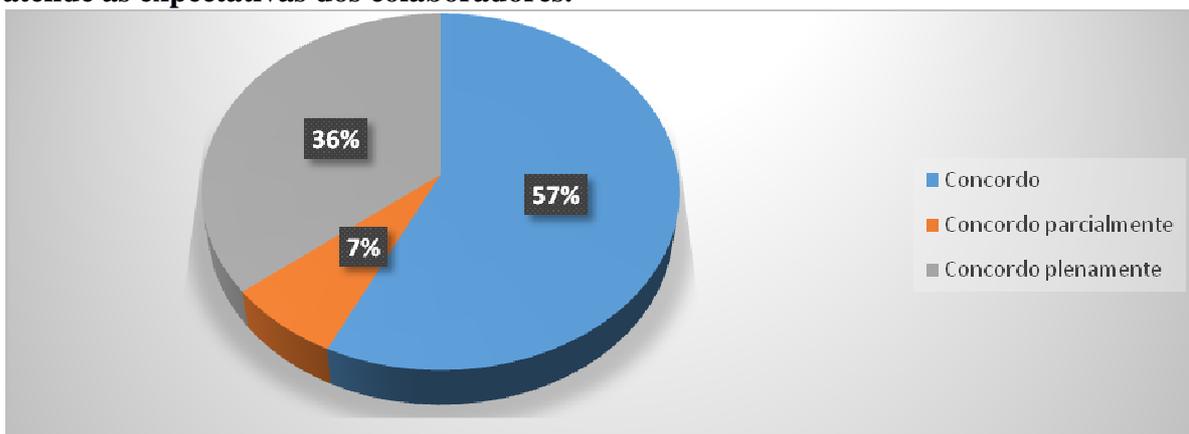
Por se tratar de uma instituição pública, muitos dos seus processos internos estão sedimentados em normas e regulamentos formais justamente para que haja segurança e tranquilidade na execução das rotinas de trabalho, o que pode favorecer para que o resultado se pareça óbvio, diante da postura imposta à gestão pública.

Analisando a manifestação dos respondentes, os resultados não apresentaram surpresas: 13% concordaram plenamente que os processos internos da instituição estão devidamente sedimentados e há segurança e tranquilidade na execução das rotinas de trabalho, apoiados por mais 63% que concordaram com a afirmativa e 24%, que a aprovaram parcialmente.

O setor público apresenta algumas peculiaridades em suas rotinas de trabalho e nem sempre o trabalhador pode inovar nas suas ações ao desempenhar as atividades da função.

O fato de algumas normas no serviço público apresentarem sistematizações, monitoramento das atividades, com critérios e objetivos organizados em planejamento prévio sem a participação dos colaboradores, pode gerar alguma insegurança e é sabido, também, que alguns colaboradores encontram maiores dificuldades para enfrentarem condicionamentos formais.

Gráfico 10 - Demonstração se o clima organizacional na instituição, de modo geral, atende as expectativas dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A afirmativa 10 demonstra coragem e ousadia do entrevistador sobre a questão frente a diversidade do comportamento humano. Esta afirmativa representa a maior e mais

importante incógnita desta pesquisa: o poder de ratificar ou não o caminho do crescimento da instituição.

Encerra-se a análise e a avaliação com um índice de 93% de aprovação sobre o comportamento das pessoas, configurando estabilidade nas atitudes pessoais e consenso nas deliberações das rotinas, o que confirma um ambiente laboral saudável, com um clima organizacional altamente satisfatório.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o clima organizacional passa por variáveis identificadas como fontes criadoras, constituídas por ambiente, pessoas - maior ativo das organizações, recursos, interesses, expectativas, rotinas de trabalho e também pelo processo de construção e crescimento das pessoas e das organizações alinhados aos resultados.

O presente trabalho abordou o clima organizacional na E.M.E.F José Schmidt, de Nova Hartz-RS analisando as percepções dos colaboradores da instituição. Houve interação entre o pesquisador e os colaboradores que responderam sobre o ambiente laboral, o processo produtivo envolvendo as rotinas de trabalho e, também, sobre o tratamento recebido de seus líderes e gestores.

As respostas obtidas forneceram, em parte, elementos suficientes para dizer que a instituição cumpre o seu papel de gestor de forma qualificada ao partilhar corretamente as informações estratégicas e o conhecimento, com os seus colaboradores, incentivar a comunicação e o trabalho em equipe, tornando o ambiente motivador, desafiador e gratificante, para a maioria deles, o que eleva o moral da equipe.

Ao proporcionar os recursos necessários para a execução dos trabalhos, mostrando respeito ao colaborador no desenvolvimento de suas ações, promovendo o seu crescimento, a instituição oportuniza também a melhoria do ambiente laboral e das relações interpessoais.

Demonstrando uma gestão orientada para pessoas, os líderes se mostraram úteis e construtivos para a maioria dos respondentes. Diante desta atitude as pessoas e a organização cada vez mais se sentem seguras para enfrentarem as adversidades e as constantes mudanças que o mercado cada vez mais globalizado impõe. A formação de equipes mais humanizadas traz benefícios a todos, incluindo os clientes internos e externos.

De acordo com os respondentes, a pesquisa de clima é uma ferramenta importante para que a instituição possa se certificar de que conduz de forma correta a sua gestão, possibilitando verificar também, se os caminhos estão claros o suficiente para que o clima na

instituição se mostre pleno. Quando os colaboradores conseguem decodificar claramente as mensagens recebidas tanto da diretoria quanto dos líderes de equipe, a probabilidade de sucesso nos resultados esperados aumenta.

Atualmente pode se afirmar que o clima organizacional na instituição pesquisada atende às expectativas de seus colaboradores e que uma parcela pequena dos respondentes se mostrou parcialmente satisfeitos. O grau de satisfação (93%) é muito bom, levando a conclusão de que os colaboradores gostam de trabalhar na instituição. O conjunto demonstra bom nível de integração entre as pessoas e uma dinâmica organizacional favorável.

O trabalho de pesquisa agregou ao autor conhecimento e capacitação para entender melhor porque o clima organizacional influencia as pessoas e os seus resultados no ambiente laboral e o quanto as pessoas devem olhar para si e para a importância que o seu trabalho exige em relação não apenas às tarefas, mas também às questões humanas no ambiente de trabalho.

Ressalta-se, também, o melhor entendimento sobre o papel da liderança na condução das atividades e das relações interpessoais, a proposta de promover o autoconhecimento e o gerenciamento das ações de cada um, para que no conjunto pudessem fazer fluir um ambiente saudável, que proporcionasse qualidade de vida e prazer, independente do setor em que a instituição está inserida, seja ele privado ou público.

Ratificou a importância do clima organizacional em relação ao lastro na liderança e na motivação da equipe fazendo com que esta se torne melhor organizada e seja capaz de reconhecer o valor a ser atribuído pelas pessoas para que todas, juntas, possam contribuir na difícil tarefa para a qual estão direcionados, que é a de moldar a sociedade sem modificar a personalidade de cada um, valorizando em primeiro lugar o bem comum.

Conclui-se com o estudo que pessoas precisam umas das outras para que o trabalho tenha um resultado eficaz. De modo geral, a pesquisa alcançou seus objetivos ao responder à sua problemática e elucidar a percepção dos colaboradores, contribuindo, sobremaneira, para a implementação de melhorias complementares e permanência de um ambiente favorável.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos. Edição compacta. 3.ed.* São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Administração de recursos humanos. 4.ed.* São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas*. São Paulo, 2003.

_____. *Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

_____. *Administração de Recursos humanos: Fundamentos Básicos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COSTA, Daniel. *Endomarketing Inteligente*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DAVIS, Keith. NEWSTRON, John W. *Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica. V. 1* Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 1992.

DEWES, FERNANDO. *Comportamento Organizacional: Temas Seleccionados*. Taquara. 2007.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. São Paulo: Alínea, 2003.

Gil, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisas. 5ª edição*. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Organizacional nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

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

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5ª edição*. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology. n. 140, 1932.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro : Qualitymark Editora Ltda. 2003.

_____. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARQUES, José Roberto. *A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho*. São Paulo, dezembro 2013.

Disponível em <<http://economia.terra.com.br/blog-carreiras/blog/2013/12/17/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em 17 de abril de 2016.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZA, Sidney. *A comunicação empreendedora: Como gerenciar conflitos no ambiente de trabalho*. Editora Nova Prova, 1996.

MEGGINSON, Leon C.; Donald C. MOSLEY, Paul H. PIETRI JÚNIOR. *Administração: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

MISSUNAS, Rafael Carvalho. *Gestão de pessoas e relação no trabalho: A importância da análise do clima organizacional*. Rio Grande, junho 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>> Acesso em 13 de março de 2016.

PARODE, Scheila Maiquiele. *Relações interpessoais no ambiente de trabalho: estudo de caso*. Taquara: FACCAT, 2008.

PEREIRA, Lisiane Andrade. *Clima Organizacional: A influência na motivação dos funcionários*. Porto Alegre, Junho 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>> Acesso em 18 de abril de 2016.

TACHIZAWA, TAKESHY; FERREIRA, VICTOR CLÁUDIO; FORTUNA, ANTÔNIO MELLO. *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGB. 2001.

TACHIZAWA, T. *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios / Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Pradela Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna*. 5.º Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WOOD JR. T.; TONELLI, M. J. COOKE, B. *Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos*. *Rac. Revista da Administração Contemporânea*. São Paulo, maio/junho 2011. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae/vol51-num3-2011/colonizacao-neocolonizacao-gestao-recursos-humanos-no-brasil-1950-2010>> Acesso em 5 de março de 2016.