

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CRISTIANO MORIGI SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO
FUNDAMENTAL: um estudo de caso

SOLEDADE

2017

CRISTIANO MORIGI SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA:

Um estudo de caso

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

SOLEDADE

2017

CRISTIANO MORIGI SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA:

Um estudo de caso

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de junho de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Profa. Esp. Jocelina Almeida
UPF

SOLEDADE

2017

A minha família e amigos, meus guias
durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me abençoar durante toda a trajetória no
Curso de Administração.

A Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade.

A toda família, da qual provém minha maior
motivação, principalmente:

a minha mãe, Luzia C. Morigi;

ao meu pai, Antonio A. dos Santos Silva;

a minha irmã, Samira M. Silva.

A minha namorada Camila S. Santos, pelo
companheirismo e apoio.

A EMEF José de Anchieta, que esteve de “portas
abertas” para ser objeto de minha pesquisa.

A minha orientadora, Profa. Dra. Adm. Denize
Grzybovski, pela disposição e dedicação em me auxiliar.

Aos colegas de curso, dos quais levarei lembranças e
grande carinho para o restante da vida.

Aos meus amigos, fiéis companheiros, que
contribuíram grandemente para que eu atingisse esse objetivo.

Enfim... Meu profundo e singelo agradecimento a
todos que contribuíram direta e indiretamente para
minha formação.

RESUMO

SILVA, Cristiano Morigi. **Clima organizacional em escola pública: um estudo de caso.** Soledade, 2017. 65f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho tem como tema o clima organizacional em uma escola pública, cujo objetivo é avaliar o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta e suas implicações no nível de satisfação dos docentes que atuam na escola. Já os objetivos específicos foram realizar pesquisa de clima organizacional na escola pública selecionada, avaliar o nível de satisfação no trabalho dos docentes que atuam na escola e elaborar um conjunto de ações para aumentar a satisfação dos docentes da escola. O clima organizacional representa a percepção que os trabalhadores têm sobre as diversas ações da organização. A obtenção dos dados ocorreu mediante realização de entrevista, aplicação de questionários e pesquisa documental. Foram analisadas as variáveis: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Os resultados apontam a predominância da satisfação dos trabalhadores com clima organizacional na escola. Todas as variáveis tiveram avaliação positiva, com exceção apenas da imparcialidade. Alguns fatores contributivos para o resultado positivo da pesquisa de clima é a postura adotada pela direção, o forte relacionamento de equipe existente entre os docentes, e principalmente o orgulho que todos têm da escola. Como aspecto negativo destaca-se as condições de trabalho. Conclui-se que a escola possui um clima organizacional agradável, sendo um lugar prazeroso para se trabalhar, todavia, precisam ser definidas ações articuladas, coletivas e planejadas para que seja possível tornar esse clima ainda mais positivo, como reivindicar a valorização do magistério municipal, através da atualização do Plano de Carreira.

Palavras chave: Clima Organizacional. Escola pública. Nível de Satisfação. Docentes.

ABSTRACT

SILVA, Cristiano Morigi. **Organizational climate in public school:** a case study. Soledade, 2017. 65f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

The present work has as its theme the organizational climate in a public school, whose objective is to evaluate the organizational climate at José de Anchieta Municipal School of Elementary Education and its implications on the level of satisfaction of teachers who work at school. The specific objectives were to carry out an organizational climate survey in the selected public school, to evaluate the level of satisfaction in the work of the teachers who work in the school and to elaborate a set of actions to increase the satisfaction of the teachers of the school. The organizational climate represents the perception that workers have about the various actions of the organization. The data were obtained through interviews, questionnaires and documentary research. The following variables were analyzed: credibility, respect, impartiality, pride and camaraderie. The results indicate the predominance of workers satisfaction with organizational climate in school. All variables had a positive evaluation, with the exception of impartiality alone. Some contributory factors to the positive outcome of climate research are the attitude adopted by management, the strong team relationship among teachers, and especially the pride everyone has in school. As a negative aspect stands out the working conditions. It is concluded that the school has a pleasant organizational climate, being a pleasant place to work, however, articulated, collective and planned actions need to be defined so that it is possible to make this climate even more positive, such as claiming the valorization of municipal teaching, Through the updating of the Career Plan.

Keywords: Organizational Climate. Public school. Level of Satisfaction. Teachers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunidade escolar da EMEF José de Anchieta.....	39
Figura 2 – Vista externa da EMEF José de Anchieta.....	39
Figura 3 – Vista do espaço interno da EMEF José de Anchieta.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estado civil.....	42
Gráfico 2 – Função.....	42
Gráfico 3 – Tempo de serviço no magistério.....	43
Gráfico 4 – Local alternativo de trabalho.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais modelos de pesquisa de clima organizacional.....	26
Quadro 2 – As cinco dimensões do modelo GPTW.....	27
Quadro 3 – Variáveis que afetam o grau de satisfação dos trabalhadores.....	29
Quadro 4 – Agrupamento das questões aplicadas na pesquisa.....	35
Quadro 5 – Estrutura dos grupos de apoio existentes na EMEF José de Anchieta.....	41
Quadro 6 – Plano de ação 5W2H.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolas públicas municipais de Soledade/RS.....	32
Tabela 2 – Instrumentos de coleta utilizados na pesquisa.....	33
Tabela 3 – Questões e frequência de respostas sobre credibilidade.....	44
Tabela 4 – Questões e frequência de respostas sobre respeito.....	46
Tabela 5 – Questões e frequência de respostas sobre imparcialidade.....	48
Tabela 6 – Questões e frequência de respostas sobre orgulho.....	50
Tabela 7 – Questões e frequência de respostas sobre camaradagem.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
GP	Gestão de Pessoas
GPTW	Great Place to Work Institute
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes Básicas
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
RH	Recursos Humanos
SMECD	Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2.1 Aspectos Conceituais	22
2.2.2 Pesquisa do Clima Organizacional	23
2.2.3 Modelos de Avaliação	25
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	27
3 METODOLOGIA	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	31
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	34
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 A ESCOLA.....	38
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	42
4.3 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
4.3.1 Credibilidade.....	44
4.3.2 Respeito	45
4.3.3 Imparcialidade	47
4.3.4 Orgulho.....	49
4.3.5 Camaradagem.....	51
4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	53
4.5 PLANO DE AÇÃO.....	54
5 CONCLUSÕES.....	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES.....	61

1 INTRODUÇÃO

As mudanças na sociedade e a globalização da economia ocorridas a partir dos anos 1990 provocaram transformações nas estruturas das organizações, nos modelos de gestão e no perfil dos trabalhadores. Entre outros desafios na área da Administração, decorrentes deste contexto, estão as capacidades dos gestores em “aprender a viver junto”, “a conhecer”, “aprender a fazer” e “aprender a ser” (DELORS, 1998). O modelo de gestão adotado na “nova organização” impacta na forma como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho e, por conseguinte, interfere no clima organizacional, tema central do presente estudo.

Por clima organizacional entende-se o estado em que determinada organização ou parte dela encontra-se num dado momento, o qual pode ser alterado em razão das ações/decisões da empresa e das reações dos empregados a essas ações (OLIVEIRA, 2010). Sua gestão requer análise do estado atual, o que se faz por meio da pesquisa de clima organizacional – PCO (SANTOS, 1999), ou seja, um estudo de avaliação da percepção que os trabalhadores possuem da organização na qual trabalham (SANTOS, 1999).

O objetivo do presente estudo foi compreender as implicações do clima organizacional no nível de satisfação das pessoas no trabalho numa escola municipal de ensino fundamental. Nesse tipo organizacional, os trabalhadores são servidores públicos e suas atividades e funções são regidas pelo estatuto do servidor público. Sendo assim, o modelo de gestão predominante é o burocrático, o qual propõe regularidade no comportamento humano.

A escola é um tipo organizacional na medida em que tem características de agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos (LIBÂNEO, 2005). Por conseguinte, sua gestão deve seguir os pressupostos teóricos básicos da gestão organizacional, dentre os quais se destaca a gestão do clima interno.

Na perspectiva da escola como organização social, para além da visão “administrativa”, as organizações escolares são abordadas como unidades sociais formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais. A escola é uma organização em sentido amplo, uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição” (LIBÂNEO, 2005, p. 77).

O clima organizacional é um tema relevante para estudo no contexto da administração de escolas, da mesma forma que o é em empresas e outros tipos organizacionais. Contudo, em escolas públicas ele torna-se ainda mais relevante, pois predomina a ideia de estabilidade no

emprego e de que não há um proprietário que poderia orientar/punir de acordo com a situação vivida pelo funcionário. A administração de pessoas no serviço público apresenta particularidades que precisam ser compreendidas pelo Administrador em formação, com vistas a qualificar suas competências profissionais, elaborar propostas de intervenção e melhorar o desempenho do quadro funcional.

Os resultados do presente estudo são apresentados em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta esta introdução que inclui a identificação e justificativa do problema e os objetivos. No segundo capítulo está apresentada a fundamentação teórica sobre os temas gestão de pessoas, clima organizacional e satisfação no trabalho. Já no terceiro capítulo é definida a metodologia adotada para coleta e tratamento dos dados. Finalmente, no último capítulo apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa bem como as conclusões do estudo.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2012) no Brasil estima-se atualmente que o ensino público responde por mais de 45 milhões de alunos. Esse número abrange as matrículas efetivas em todos os níveis e modalidades de ensino, inclusive o superior público. O maior contingente desses estudantes está dividido entre os principais níveis da educação básica, que é mantida pelos três níveis de governo (INEP, 2012). Ainda segundo o mesmo instituto, o setor público só não tem a maioria dos alunos na educação especial, que atende os portadores de deficiências, e no ensino superior.

A partir de dados do Censo Escolar (2008), estima-se que atualmente haja 2,3 milhões de professores no país, a maioria trabalhando em escolas da rede pública (municipal, estadual, federal). Esses profissionais muitas vezes desempenham seu ofício em duas ou mais instituições, cumprindo uma jornada de trabalho de até sessenta horas semanais.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta (EMEF José de Anchieta), localizada na comunidade de Posse Generoso, no interior do município de Soledade, no Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição pública municipal criada em 1970 e mantida pela Prefeitura Municipal de Soledade. Atende atualmente 68 alunos distribuídos em onze turmas de educação básica no período diurno, desde a pré-escola até o 9º ano do ensino fundamental. A referida escola tem sua identidade voltada à educação do campo, cujos serviços educacionais são prestados por um corpo docente formado por doze professores, uma diretora, um agente de apoio educacional e três funcionárias que realizam os

serviços de limpeza e alimentação. O espaço estrutural da escola atende às necessidades da atual demanda sendo considerado propício a aprendizagem dos estudantes (PPP, 2016).

De acordo com o documento norteador das ações escolares, o Projeto Político Pedagógico (PPP), estabelece que o papel da EMEF José de Anchieta é contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde se insere (PPP, 2016). Nesse sentido, por estar inserida na comunidade rural, as propostas educacionais estão voltadas à população do campo, ajudando os alunos (diretamente) e suas famílias (indiretamente) a melhorar a qualidade de vida por meio da formação educacional de qualidade (PPP, 2016).

Embora adequado, o ambiente físico da EMEF José de Anchieta, é necessário realizar ações de melhorias e adequações estruturais, tais como: abrir salas para instalar oficinas, atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais, adequar as instalações de acordo com os princípios de acessibilidade dos alunos com necessidades especiais, bem como construção de saída de emergência. Esses são aspectos que constam no PPP (2016).

As famílias que compõem a “clientela da escola”, segundo marco situacional do PPP (2016) em sua maioria possuem pouco acesso às tecnologias devido ao seu baixo poder aquisitivo e não estimulam seus filhos a ampliarem os seus conhecimentos. A questão da multisseriação por vezes também acaba comprometendo o processo ensino-aprendizagem, gerando angústias na comunidade escolar e principalmente nos docentes.

Outra situação vista como problema é o fato de a maioria dos recursos humanos da instituição ter sua carga horária dividida entre duas ou mais escolas. Tal situação ocorre para complemento de renda dos docentes, tendo em vista a baixa remuneração, ou para suprir demandas de outras escolas, acabando por gerar, nos mesmos, insatisfação, estresse, desgaste e por consequência, redução de desempenho (PPP, 2016).

Numa visão generalizada, as escolas públicas, incluindo a EMEF José de Anchieta, são ambientes peculiares de trabalho, em que as relações pessoais são muito intensas, pelo motivo de que as pessoas permanecem muito tempo juntas em torno de atividades de ensino aprendizagem, que incluem atividades dentro e fora do ambiente interno de trabalho. Esse fato pode responder por relações muitas vezes conflitivas, complexas e que envolve muitas variáveis emocionais, bem como mudanças de comportamento. Assim, a pergunta de pesquisa que norteia o presente trabalho é: **Como o clima organizacional pode interferir no nível de satisfação dos docentes que trabalham na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta?**

As práticas e as políticas de gestão de pessoas interferem no desempenho e nos resultados do trabalho dos funcionários em qualquer organização, bem como no seu nível de

satisfação. Na escola anteriormente mencionada, a pesquisa é realizada num momento em que se discute uma nova realidade de gestão enquanto realidade das escolas a nível nacional, realidade esta de construção de uma gestão democrática. Almeja-se que a partir dos resultados do estudo seja proporcionada uma grande contribuição à escola, a seus colaboradores, ao conhecimento acadêmico e a comunidade escolar como um todo.

A escola será beneficiada ao passo que se constitui como uma organização, e organizações são formadas basicamente por pessoas. Sendo assim, atualmente, o melhor negócio a ser feito é zelar por essas pessoas ditas “colaboradoras” para que consiga manter-se num “mercado” cada vez mais competitivo. Mercado esse da educação, de formação de cidadãos para inserção na sociedade e no mundo do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta e suas implicações no nível de satisfação dos docentes que atuam na escola.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar pesquisa de clima organizacional na escola pública selecionada;
- b) Avaliar o nível de satisfação no trabalho dos docentes que atuam na escola;
- c) Elaborar um conjunto de ações para aumentar a satisfação dos docentes da escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os principais conceitos e fundamentos teóricos que orientam o desenvolvimento do presente trabalho. Para tanto, inicialmente são apresentados conceitos gerais sobre gestão de pessoas, seguido de clima organizacional, e para finalizar a contextualização da variável satisfação.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Durante a maior parte do século XX, o trabalho foi marcado pela ênfase na geração do lucro e na competitividade, dando-se pouca atenção ao elemento humano dentro das organizações. Na década de 1990, eclode uma nova e ampla perspectiva: a ênfase sofreu uma migração do capital financeiro para o capital intelectual, aplicada na chamada “Era do Conhecimento” (GOULART, 2010).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), na era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização, seus fornecedores e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual e do conhecimento representam desafios à gestão organizacional, a qual reivindica um novo modelo. O novo modelo de gestão organizacional produz efeitos nas áreas funcionais, dentre as quais a revisão do modelo de gestão de pessoas. A gestão estratégica de pessoas assim como a gestão por competências passaram a ter mais relevância na gestão de todos os tipos organizacionais, dentre os quais se inserem as escolas públicas.

No entendimento de Goulart et al. (2015), o cenário organizacional sofreu significativas alterações desde o advento da globalização dos mercados, considerada por alguns como uma oportunidade para rever processos, implementar novos procedimentos administrativos e reconsiderar os sujeitos no trabalho.

O modelo Toyota de produção se mostrou superior ao estilo taylorista-fordista a estrutura horizontal, na qual os níveis hierárquicos são reduzidos, começou a substituir a estrutura verticalizada, e a gestão tornou-se cada vez mais descentralizada, com ascendente tendência ao modelo participativo (GOULART et al., 2015).

As técnicas de trabalho passaram a envolver mais os trabalhadores, instalando-se uma nova estrutura empresarial nucleada, que torna a circulação das informações mais ágil. Essas mudanças acabaram por abrir espaço para uma tendência de valorização das pessoas, a partir da qual emerge uma nova demanda para a Administração de Recursos Humanos: superar a visão de ser humano como recurso, mas continuar a tê-lo como um recurso estratégico (GOULART, 2010).

Nesse sentido, Goulart (2010) afirma que à medida que as organizações se expandiram e se multiplicaram, passaram a necessitar de uma complexidade maior de recursos destinados à sua sobrevivência e crescimento. Por isto foram incorporadas novas tendências tecnológicas, destacando-se nesse sentido a administração de RH, considerada como tecnologia de gerenciamento, uma especialidade que decorre do crescimento das organizações e da complexidade das tarefas organizacionais.

Chanlat (1994) aponta que as ciências humanas se tornaram um fator determinante para as organizações, e a necessidade de colocar o capital humano, como sujeito, ator, e centro das suas preocupações faz parte de uma administração moderna, que a visão tradicional baseada nos aspectos econômicos é pobre em compreensão.

Além de nova designação, a administração de recursos humanos traz uma mudança relacionada às demandas que se apresentam às expectativas e perspectivas. Nos seus primórdios, a referida área funcional da Administração tinha como atividades básicas o levantamento de necessidades de pessoas na realização das tarefas, o recrutamento e seleção de profissionais, o treinamento e a avaliação de desempenho.

De acordo com Malvezzi (2013, p. 11):

a gestão evoluiu de atividade intuitiva (era pré-industrial), para atividade burocraticamente engenheirizada (era industrial) e por força da teleinformação e de seus efeitos, evoluiu dessa racionalidade para a ação artesanal- sistemática (era da globalização). Como microestrutura sistêmica, a gestão ajusta continuamente os elementos de produção às alterações conjunturais, demandas e potencialidades dos ambientes interno e externo.

Atualmente, entretanto, o gerenciamento de pessoas vem absorvendo novas atividades, tais como: a participação das pessoas no planejamento organizacional com a finalidade de fundamentar o levantamento de necessidades; a análise do mercado de recursos humanos, destinada a auxiliar a organização na definição de cargos e salários, oferta de benefícios aos trabalhadores; desenvolvimento de equipes de trabalho no interior da organização; negociação entre os diferentes segmentos da organização e desta com organismos externos, como sindicatos e órgãos de representação de trabalhadores; avaliação de desempenho e sua

relação com a avaliação organizacional; programas de qualificação profissional, que incluem, além do desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento organizacional (GOULART, 2010).

Sampaio (2013) apresenta nove categorias que representam as atividades de gestão de pessoas, sendo elas: seleção e colocação de pessoal, planejamento de recursos humanos, treinamento de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos, avaliação de desempenho, saúde mental no trabalho, plano de cargos e salários, condições de trabalho, e ensino e pesquisa.

Ainda de acordo com Ribeiro (2005), o velho papel de recursos humanos era: controlar rigidamente a carreira dos funcionários; manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona; manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de recursos humanos; entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de recursos humanos; manter tudo o que diga respeito a recursos humanos em um clima cheio de mistérios e segredos; conservar a imagem de recursos humanos com um departamento fechado e à parte da organização; valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de recursos humanos; oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de recursos humanos, e sim a cada setor, respectivamente. A partir de tais mudanças, a demanda do mercado também se expandiu de forma rápida e com ela as exigências para contratação de talentos. A gestão de pessoas tornou-se um agente determinante na sociedade, tendo a qualificação imprescindível para atender as diversas exigências de mercado.

Para Claro e Nickel (2002, p. 17), há um novo formato para RH, uma vez que essa mudança foi contextualizada gradualmente. “Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

Ribeiro (2005) também aponta o novo papel de recursos humanos: propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista; criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos; dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas; dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas; criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários; buscar sempre a

diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa; ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento; ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial; dignificar o trabalho e o ser humano.

Atentos à importância do novo papel da gestão de pessoas, Claro e Nickel (2002, p. 17) afirmam: “a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados”.

É no setor de recursos humanos que se “escolhem” os profissionais que serão admitidos na empresa e se “determina quem serão os responsáveis” pelas diversas atividades, é ali também que se educam esses profissionais, modificando ou substituindo seus hábitos, atitudes e habilidades e repassando-lhes conhecimentos considerados relevantes e vão de encontro aos valores próprios e peculiares da organização. Também no mesmo setor procedesse a “avaliação” do trabalhador e, a partir dela, sua inclusão ou exclusão, de acordo com as expectativas ditadas pelo momento histórico e econômico (GOULART, 2010).

Ainda, Maximiano (2010) reforça que a gestão de pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas as quais a organização precisa, envolvendo atividades que iniciam antes de um indivíduo ser admitido e vão até mesmo além do momento que ocorre o desligamento. A gestão de pessoas tem como componentes várias funções como sejam: planejamento de mão de obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

No cenário atual, em que a competitividade é objeto central e o lucro, o propósito das organizações, a importância da gestão que lida com pessoas torna-se uma atividade fundamental para o sucesso, e porque não dizer da sobrevivência das empresas neste meio econômico tão turbulento.

Diante do exposto, afirma-se que discutir processos, modelos e sistemas na área de gestão de pessoas contribui para rever práticas e, ao mesmo tempo, revela a importância das pessoas na realização das estratégias organizacionais. Com base em pessoas, pode-se compreender o nível de satisfação de classes de trabalhadores, e ainda como o modelo de gestão adotado provoca implicações no clima organizacional.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Aspectos conceituais

O clima organizacional, segundo Puente-Palácios (2002), é representado pelo estudo da percepção que os trabalhadores têm sobre as diversas ações da organização. Nessa linha de pensamento entende-se que as pessoas que compõem uma determinada empresa, tanto pública como privada, possuem conceitos e percepções em relação ao seu local de trabalho. É esse conjunto de fatores, atitudes e valores que influencia o relacionamento entre as pessoas.

Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007) conceituam clima organizacional como sendo resultado da cultura, de seus aspectos positivos e negativos na dinâmica da organização, bem como de acontecimentos que ocorrem fora dela. Estes, afirmam os autores, influenciam o comportamento dos trabalhadores.

Na sua essência, o clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos. Produto dos sentimentos, assim pode ser citado o clima organizacional. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos, passando pelas remunerações, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com colegas. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa, bem como suas percepções e sentimentos referentes a ela (MAXIMIANO, 2010).

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99), o estudo do clima organizacional:

É o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da instituição e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Para Edela (1978, citado por PIRES; MACÊDO, 2002), existe uma diversidade de tipos de clima. Eles podem ser classificados como: a) clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; b) clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar às punições e/ou demissões; c) o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Pistore (2013) afirma que ter a sensibilidade de perceber o que está se passando no local de trabalho por meio de pesquisas de clima organizacional é uma prática fundamental e necessária aos administradores que possuem a visão de que quando satisfeitos, os trabalhadores, podem elevar a organização num padrão diferenciado num mercado competitivo.

Nesse sentido, conforme Souza (2003, citado por PISTORE, 2013, p. 26), o clima organizacional afeta “diretamente a satisfação dos trabalhadores. Quanto maior a satisfação maior será a produtividade da empresa e eficácia na realização dos trabalhos, o que corrobora o ciclo do desenvolvimento sustentável a partir dos trabalhadores”.

Portanto, pode-se afirmar que não basta às organizações atributos estruturais, tecnológicos e financeiros se não preocuparem-se também com seu departamento de pessoas. É indispensável que os funcionários tenham qualidade de vida no trabalho, e isso só é possível com um clima organizacional favorável, o qual deve ser buscado mediante pesquisas de clima que vão revelar resultados, sobre os quais as organizações devem agir para aumentar a satisfação dos seus funcionários.

2.2.2 Pesquisa do clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional (PCO) pode ser entendida como instrumento de gestão na área de pessoas (LUZ, 2003), que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

A cultura organizacional existe durante toda a história da organização ou ao menos, durante parte dela, entretanto, o clima organizacional sofre mudanças constantemente. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que pode vir a acometer o país, adoção de tecnologias que enxuguem a quantidade de funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), grande parte das empresas tem a preocupação de conferir com certa periodicidade seu “clima”, tendo a consciência de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A PCO deve tratar o

entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

Da mesma forma, Tejos-Saldivia (2006, p. 38) justifica a realização da PCO periodicamente em razão de que o clima organizacional costuma apresentar variações frequentes, cíclicas ou não. Para tanto, recomenda:

utilizar uma metodologia objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de dados reais. A análise, o diagnóstico e as sugestões são usados como instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, do aumento da produtividade e de avaliação de políticas internas.

No entendimento de Pereira (2014, p. 7), a PCO visa identificar a percepção dos funcionários sobre a realidade atual, uma vez que gera diagnóstico da situação e fornece elementos objetivos e verificáveis, nas necessidades pontuais. Os resultados são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas de recursos humanos.

Luz (2003) revela que a PCO precisa de um trabalho cauteloso, buscando identificar possíveis problemas que possa haver na relação entre a empresa e o trabalhador, objetivando realizar correções cíclicas. O autor também enfatiza que as PCO mostram o ânimo dos trabalhadores, as tendências de comportamento desses trabalhadores, a existência de problemas entre a equipe de funcionários e ainda oferece aos mesmos a oportunidade de expressar seus sentimentos e opiniões com relação à organização.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), os objetivos para realizar uma PCO são os seguintes:

- pesquisar a cultura organizacional da empresa;
- analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
- apurar o nível de ligação entre os departamentos;
- pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito as suas funcionalidades;

Pistore (2013) também cita os objetivos prioritários de uma pesquisa de clima organizacional como sendo os seguintes: identificar os fatores que afetam positiva ou negativamente a satisfação e motivação dos trabalhadores e o nível geral de satisfação e motivação dos indivíduos da organização; racionalizar a alocação dos esforços e recursos destinados à melhoria do clima organizacional, atuando sobre os fatores que o influenciam tanto no sentido positivo (fatores que precisam ser reforçados), quanto no sentido negativo (fatores que precisam ser eliminados); permitir intervenções localizadas para melhoria do clima organizacional, a partir da identificação específica de unidades organizacionais e locais de trabalho nos quais o clima organizacional está sofrendo maior impacto; avaliar e monitorar o impacto das intervenções, por meio da evolução dos resultados da pesquisa ao longo do tempo; identificar o modo como as pessoas interagem umas com as outras, incluindo relacionamentos entre chefias e subordinados; identificar o que os trabalhadores pensam a respeito das práticas e políticas internas; levantar informações para a análise do ambiente interno no processo de planejamento estratégico da empresa; planejar e implementar ações de melhoria baseados em fatos e dados; identificar as necessidades de treinamento, desenvolvimento e capacitação organizacional; avaliar e melhorar a segurança do trabalho; aprimorar as políticas de gestão de pessoas relativas à qualidade de vida; aumentar a produtividades; e diminuir o absentéismo e o *turnover*.

Referente à PCO, Luz (2003) recomenda sua realização durante os períodos de neutralidade, evitando períodos em que estão ocorrendo demissões ou pagamento de participação dos lucros. Medir o clima organizacional influenciado por fatores contingenciais produzirá resultados equivocados, o que inevitavelmente também resultará em decisões e ações gerenciais igualmente equivocadas.

Em síntese, afirma-se que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento de medição atualmente considerado por gestores como gerador de resultados, e que a partir dela a empresa pode também articular planos de ação para ampliar pontos positivos e superar pontos negativos.

2.2.3 Modelos de Avaliação

A pesquisa de clima organizacional foi estudada inicialmente nos Estados Unidos em 1960 sendo difundida e aplicada no Brasil com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou vários trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos (BISPO, 2006).

Os três principais modelos desenvolvidos especificamente para as PCO, de acordo com Bispo (2006) e passíveis de aplicação genérica em empresas resultam de trabalhos acadêmicos realizados por Luz (2001), Rizzati (2002) e Pereira (2003). Estes pesquisadores utilizaram os modelos elaborados pelos autores relacionados no Quadro 1, no qual constam também os indicadores utilizados.

Quadro 1 – Principais modelos de pesquisa de clima organizacional

Modelos	Fatores / Indicadores Utilizados
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, padrões.
Sbragia (1983)	Conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.
Kolb (1986)	Responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, citado por PISTORE, 2013)

A análise das pesquisas sobre clima organizacional revela que ocorreram mudanças significativas no conteúdo da sua avaliação. Os aspectos e variáveis internas da empresa exclusivamente deram lugar para análise combinada dos fatores externos. Assim, o seu conteúdo e resultados passaram a ser considerados estratégicos na gestão empresarial, ou seja, um importante instrumento estratégico para o planejamento eficiente das organizações, principalmente aquelas que têm foco na gestão de qualidade (LUZ, 2003).

Vale destacar que no entendimento de Luz (2003), para uma empresa atingir um nível de qualidade elevada nos produtos ou serviços é imprescindível ter um padrão de qualidade também na vida pessoal e profissional de quem os faz, cujo nível é revelado pela pesquisa de clima organizacional.

Um modelo para análise do clima organizacional que vem se disseminando a nível mundial e da mesma forma no Brasil é o criado pela *Great Place to Work Institute* (GPTW). O método propõe um conjunto de fatores que permite a comparação do grau de satisfação entre os empregados, sendo que o mesmo já foi utilizado em diversas organizações empresariais (LEMOS, 2007).

De acordo com Lemos (2007), este modelo foi desenvolvido por Levering (1984), que descreveu a intenção inicial em identificar a existência de correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico-financeiro das empresas. Com os dados coletados por

meio de empregados em várias organizações americanas, o autor verificou que um bom lugar para se trabalhar é aquele em que o empregado confia na organização, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha. Dessa afirmação Levering (1984) propôs cinco variáveis: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Ainda o GPTW (2016) descreve as cinco dimensões do clima organizacional, as quais se seguem apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – As cinco dimensões do modelo GPTW

Dimensão	Relacionamento
Credibilidade	avalia a medida em que funcionários consideram seus gestores confiáveis (críveis, leais), ao medir as percepções dos funcionários sobre as práticas de comunicação, competência e integridade dos gestores
Respeito	avalia a medida com que os funcionários se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam por meio das ações da liderança
Imparcialidade	mede o quanto os funcionários enxergam as práticas e políticas de gestão são justas, avaliando a equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça que os funcionários percebem no ambiente de trabalho
Orgulho	mede o orgulho que os funcionários têm de seus trabalhos ao avaliar seus sentimentos em relação a suas funções, trabalho de equipe, e o ambiente de trabalho
Camaradagem	mede o sentimento de companheiro no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa

Fonte: GPTW (2016)

Nesse modelo o foco do ambiente de trabalho com padrões definidos de excelência reside no trabalhador (GPTW, 2016).

Para o presente estudo optou-se por utilizar o modelo de pesquisa do clima organizacional proposto pelo GPTW, pelo fato deste se mostrar bastante abrangente, abordando aspectos diretamente presentes no departamento de pessoas de uma escola, tais como: recompensas, cooperação, liderança, desafio, identidade, participação, reconhecimento, clareza, imparcialidade, condições de progresso e crescimento, relacionamento e comunicação.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é “uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples,

satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho” (SPECTOR, 2002, p. 221). Esse autor cita que a satisfação pode ser abordada em duas situações. A abordagem global, que considera a satisfação no trabalho como sendo um sentimento único (indivíduo) e global (meio em que trabalha) em relação ao trabalho, e a abordagem de facetas, que releva os aspectos diferentes de um trabalho, como prêmios (benefícios, salário, oportunidade de promoção ou vantagens), as demais pessoas no trabalho (liderança ou colegas), condições de trabalho, comunicação, segurança e a natureza do trabalho em si.

Karpinski e Stefano (2008, citado por PAZINI, 2009) ressaltam que a satisfação no trabalho ou os seus estudos partem de uma perspectiva ambiental, de como as características organizacionais e ambientais tornam os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos. No mesmo sentido Fraser (1983) cita que a satisfação no trabalho pode ser considerada um fenômeno complexo e apresenta difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita as influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho imediato.

Weiss (2002, citado por PISTORE, 2013), afirma que a satisfação no trabalho pode ser definida como um julgamento positivo ou negativo que um indivíduo realiza sobre o trabalho ou determinada situação de trabalho.

Ainda contribui sobre o conceito Coda (1986, citado por MACIEL, 2002) afirmando que a satisfação no trabalho é considerada:

um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados como importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão.

Para a satisfação no trabalho, segundo Robbins (2005, p. 21), “são fatores importantes como as tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. Ao tratar de remuneração e políticas de promoções, Robbins (2005, p. 21) destaca que “devem ser justos e sem ambiguidades e devem atender às expectativas, pois estão entre os objetivos mais importantes dos trabalhadores”. Diz ainda, que a satisfação virá como consequência natural, quando a remuneração parece justa.

Salienta-se ainda destacado por Robbins (2005, p. 21) que outro fator importante é “o ambiente de trabalho para obter o conforto pessoal e para a facilitação de um bom trabalho”. Para o autor, o trabalhador prefere com relação ao ambiente físico um local seguro, confortável, limpo e que evite distração.

Robbins (2005, p. 21) complementa:

as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, constitui-se em oportunidade de satisfazer as necessidades de interação social. Não é surpreendente, portanto, que colegas amigáveis e colaboradores sejam causa de satisfação no trabalho.

Na visão de Luz (2003, citado por PISTORE, 2013), há algumas variáveis que apontam o grau de satisfação e afetam no resultado do clima organizacional. Dentre elas estão destacadas algumas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis que afetam o grau de satisfação dos trabalhadores

Variável	Ações que afetam a pesquisa de Clima Organizacional
Adaptação dos trabalhadores	Trabalhadores realizados, horário de trabalho, distribuição do trabalho entre os trabalhadores, trabalhos desafiadores, quadro de pessoal em cada setor, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
Salário	A percepção dos trabalhadores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado e a possibilidade de obtenção de aumentos salariais.
Benefícios	Revelam a qualidade da prestação desses serviços e o quanto os benefícios atendem às necessidades e às expectativas dos trabalhadores.
Supervisão ou liderança ou gestão	Indica a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, revela a satisfação dos colaboradores com seus gestores e o grau de feedback dado por eles à equipe.
Treinamento	Evidencia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar e se desenvolver profissionalmente.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem em seus empregos, assim como eles estão indo no trabalho.
Processo decisório	Indica a opinião dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condições físicas de trabalho	Evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para a realização dos trabalhos, posto de trabalho, horário de trabalho, vestiário, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho.
Participação	Indica as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa, seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa, a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa, a participação deles na gestão
Trabalho em equipe	Evidencia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, para buscar oportunidade para aprimorar processos e inovar.

Fonte: Adaptado de Luz (2003)

Maciel (2002) pontua que para o trabalho ser capaz de proporcionar satisfação e ser autor da realização faz se necessário uma transformação em alguns aspectos considerados condicionantes. Estes estão agrupados nas seguintes categorias:

- **Ambiente físico:** abrange posto de trabalho, iluminação, temperatura, umidade, ventilação, ruídos, vibrações, etc. Quando estes não estão dentro da faixa de tolerância humana, constituem-se em fontes de “stress” e insatisfação no trabalho;
- **Ambiente psicossocial:** sentimentos de segurança e estima, oportunidades de progressão profissional, percepção da imagem da empresa, relações interpessoais e benefícios que o trabalhador recebe da empresa;
- **Remuneração:** não é a única condicionante de satisfação, porém, em algumas empresas, verifica-se que os trabalhadores dão mais importância à questão salarial do que em outras, mas, geralmente, o que incomoda os trabalhadores é a associação do salário com questões de prestígio, status e reconhecimento do seu mérito pela empresa e não propriamente com seus valores absolutos. As queixas sobre remuneração também são mais frequentes quando há insatisfações em outras áreas do ambiente físico ou psicossocial que os trabalhadores não conseguem explicitar, podendo se transformar em reivindicações objetivas;
- **Jornada de trabalho:** jornadas de trabalho superiores a 8 ou 9 horas diárias são improdutivas, as pessoas tendem a reduzir seu ritmo, acumular reservas de energia para suportar as horas-extras;
- **Organização:** a satisfação no trabalho associada à organização ocorre principalmente, quando a forma de organização do trabalho permite a participação dos trabalhadores nas decisões. Além disso, as pessoas devem sentir-se respeitadas e ter um relacionamento amigável com seus colegas e chefia.

Portanto, é incumbência da organização fazer uso de ferramentas como as pesquisas de clima organizacional, voltadas aos fatores inerentes à satisfação humana, para analisá-los e acompanhá-los, dedicando a eles os esforços e estratégias da administração. Dessa maneira poderá atuar sobre os fatores que influenciam positivo ou negativamente a organização.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos, que deverão a partir de uma compreensão responder ao problema de pesquisa incluindo os métodos do delineamento de estudo, universo da pesquisa e o procedimento e técnica de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo, que Gil (2016) entende como sendo uma pesquisa que tem como propósito descrever as características de uma determinada população ou fenômeno.

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se por utilizar o estudo de caso único, caracterizado como um estudo profundo de poucos objetos. Neste caso, foi um estudo específico numa escola, que permitiu ter um conhecimento amplo sobre o fenômeno social investigado e dentro de um contexto específico, como recomenda Gil (2016).

Quanto à abordagem dos dados, o estudo foi desenvolvido considerando duas fontes de dados (entrevista, questionário), das quais foram gerados dados do tipo qualitativos e quantitativos. Assim foi necessário adotar a abordagem mista (GIL, 2016). Marconi e Lakatos (2008) apontam que a abordagem qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, enquanto que a abordagem quantitativa permite avaliar a intensidade que as variáveis se apresentam ao sujeito participante da pesquisa (GIL, 2016).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa está representado por 18 escolas públicas municipais que atendem desde a Educação Infantil até o Ensino Fundamental, localizadas em Soledade/RS, cujas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Escolas públicas municipais de Soledade (RS)

Escola	Localização	Zona	Nº de alunos
UMEI Ipiranga	Bairro Ipiranga	Urbana	178
UMEI Missões	Bairro Missões	Urbana	225
UMEI Primavera	Bairro Primavera	Urbana	213
UMEI Jurema Ortiz Porto	Bairro Botucaraí	Urbana	118
EMEF Ângelo Guerra	Pinhal	Rural	86
EMEF Anselmo Primmaz	Bairro Expedicionário	Urbana	293
EMEF Cezar Dos Santos Ortiz	Bairro Botucaraí	Urbana	59
EMEF Coralina Cardoso De Toledo	Bairro Farroupilha	Urbana	112
EMEF Dr. Valdemar Rocha	Bairro Botucaraí	Urbana	302
EMEF Dr. Jose Atílio Vera	Bairro Botucaraí	Urbana	166
EMEF João Batista	São Thomé	Rural	60
EMEF Joaquim Floriano Pinto	Espraiado	Rural	124
EMEF José de Anchieta	Posse Generoso	Rural	72
EMEF Nossa Senhora da Soledade	Linha Curuçu	Rural	16
EMEF Santa Marta	Raia da Pedra	Rural	30
EMEF Santo Antonio	Bairro Fontes	Urbana	201
EMEF São Luiz Gonzaga	Rincão do Bugre	Rural	51
EMEF Thomas Dos Santos Leite	Santa Terezinha	Rural	54

Fonte: Relatório de Atividades 2015: Consolidação de Metas e Projetos – SMECD/Soledade

Segundo dados apresentados pela Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto de Soledade, no ano de 2015, o Sistema Municipal de Educação contava com dezoito escolas, sendo estas distribuídas em oito escolas na zona rural e dez escolas na zona urbana que atenderam 2.360 alunos (SMECD, 2015).

Para o presente estudo foi selecionada a Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta, educandário situado na zona rural de Soledade e que atende as modalidades de educação infantil, ensino fundamental anos iniciais e ensino fundamental anos finais. Tal escolha se justifica pelo fato da escola destacar-se como modelo de gestão, sendo referência no meio em que atua apresentando peculiaridades da realidade do campo.

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador de acordo com o contexto da pesquisa, entretanto deve-se se ter a consciência que todas elas possuem qualidades e limitações, pois sua eficácia depende da adequada utilização. No

presente estudo, optou-se pela triangulação de fontes, sendo os dados coletados por meio de entrevista, questionário e pesquisa documental. Na Tabela 2 está apresentada a caracterização dos instrumentos que foram utilizados na coleta dos dados do presente estudo.

Tabela 2 – Instrumentos de coleta utilizados na pesquisa

Instrumentos de pesquisa	Quantidade
Entrevista	01
Questionário	12
Análise documental	01

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A **entrevista** foi realizada com a gestora da escola, orientada por um Roteiro de Entrevista (Apêndice A), depois de explicar a ela os objetivos da pesquisa e coletar a assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que também trazia a autorização para gravação de suas respostas (Apêndice B). A entrevista foi transcrita pelo próprio pesquisador.

Os **questionários**, contendo 10 perguntas para levantamento de perfil e 31 perguntas fechadas, foi elaborado com base no modelo GPTW e na adaptação ao contexto brasileiro realizado por Lemos (2014), contudo em organização empresarial no segmento industrial. Para o presente estudo, foi necessário realizar adaptações ao contexto das organizações educacionais. As alternativas de respostas são a escala de cinco pontos, sendo: discordo sempre, discordo na maioria das vezes, nem discordo nem concordo, concordo a maioria das vezes e concordo sempre.

No processo de aplicação dos questionários, adotou-se o seguinte critério: os questionários foram entregues, pelo pesquisador, individualmente aos professores da EMEF José de Anchieta no dia 26 de abril do ano corrente, juntamente com um envelope para ser colocado o questionário respondido. Cada respondente foi orientado a responder fora do seu horário de trabalho.

Os dados obtidos por meio de questionários foram tabulados utilizando-se os *softwares* Microsoft Word® 2010 e Microsoft Excel® 2010.

Já a **pesquisa documental** ocorreu com base na análise do Projeto Político Pedagógico, documento que concentra as informações mais importantes da escola. Neste, foram buscados dados que caracterizam a escola, indicadores, pontos fortes, fracos, ações, metas entre outros.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados por meio de entrevista e pesquisa documental foram analisados de acordo com o método de análise de conteúdo e serviram para explicar os resultados identificados nos questionários.

Bardin (2011, p. 31) enfatiza que a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O pesquisador identifica o significado central da frase ou parágrafo, com base em unidades de análise. Para tanto, organiza a pesquisa em três fases, sendo elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material, e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase após o material organizado as ideias iniciais são sistematizadas. Essa organização é feita em quatro etapas: 1) leitura flutuante (conhecimento do texto, contato com os documentos), 2) escolha dos documentos (demarcação do que será analisado), 3) formulação das hipóteses e dos objetivos, 4) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, e por fim, 5) preparação formal do material. A segunda fase é a exploração do material, definindo-se categorias e unidades de registro. A última fase, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação refere-se a dar significado aos resultados, gerando crítica e reflexão (BARDIN, 2011).

Os dados quantitativos coletados por meio do questionário foram submetidos à análise estatística descritiva simples, o que se dá por meio da frequência das respostas e pela utilização da média aritmética de cada variável.

A avaliação destes dados seguiu a orientação que consta no modelo GPTW, o qual propõe cinco dimensões analíticas: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Cabe pontuar que as questões que compõe o questionário tiveram agrupamento nas variáveis conforme os fatores que influenciam no clima organizacional seguindo o padrão em destaque no quadro 4.

Quadro 4 – Agrupamento das questões aplicadas na pesquisa

Variável	Fatores do Clima Organizacional	Questões
Credibilidade	Comunicação, clareza, reconhecimento, participação nas decisões e aceitação de ideias, autonomia, suporte da chefia.	17 – A liderança da escola deixa claro o que espera do meu trabalho? 26 – A direção da escola tem uma visão clara sobre quais caminhos à escola deve andar e o que precisa fazer para melhorar seu desempenho? 27 – A direção tem confiança no ofício de seus funcionários sem precisar vigiá-los? 28 – Tenho um diálogo franco e aberto com a direção da escola? 30 – A direção sabe coordenar pessoas e distribuir adequadamente incumbências especiais aos funcionários? 31 – A direção dá autonomia às pessoas da escola? 37 – A direção apresenta uma conduta honesta e ética a frente da escola?
Respeito	Oportunidade de crescimento, consideração humana e estrutura organizacional.	12 - Tenho os materiais necessários para realizar meu trabalho na EMEF José de Anchieta? 13 - A estrutura da escola pode ser considerada adequada ao bom andamento de suas atividades? 14 - Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da comunidade escolar (Pais e alunos)? 15 - Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da direção da escola? 18 - São oferecidas atividades de formação para desenvolvimento e crescimento profissional? 23 - Posso afirmar que na EMEF José de Anchieta há uma gestão democrática, onde todos podem opinar, e participam das decisões para o bom andamento da escola? 29 - A direção acolhe sugestões e quando necessário toma decisões acerca delas? 38 - A direção me valoriza como pessoa e não somente como funcionário da escola?
Imparcialidade	Recompensa e reconhecimento relacionados a tratamento igualitário.	19 – Estou contente com minha remuneração? 20 – Estou contente com minha carga horária de trabalho? 21 – Sinto que trabalhar em mais de um local ou desempenhar outra função junto a minha, atrapalha meu rendimento? 24- Sinto que na EMEF José de Anchieta todos são tratados de forma adequada independentemente de sua idade? 25 – A direção da escola trata a todos igualmente?
Orgulho	Fator de identidade do empregado com a organização e imagem da mesma perante a comunidade e seus empregados.	22 – Gosto e valorizo minha profissão como algo especial? 32 – Recomendaria a EMEF José de Anchieta para colegas que trabalham em outras escolas? 33 – Tenho orgulho em contar para as pessoas que trabalho na EMEF José de Anchieta? 39 – Sinto que posso fazer a diferença no meu trabalho? 40 – Mesmo que pudesse, não exerceria outra profissão? 41 – Pretendo trabalhar por muito tempo na EMEF José de Anchieta?
Camaradagem	Cooperação e relações interpessoais	11 – A EMEF José de Anchieta é um lugar agradável e acolhedor para trabalhar? 16 – Posso contar com a colaboração de colegas em minhas atividades? 34 – Existe uma relação de equipe entre os profissionais que trabalham na EMEF José de Anchieta? 35 – Há comemoração de datas especiais na escola? 36 – Acredito que todos trabalham para fazer o melhor no sentido de promover o ensino aprendizagem e elevar o padrão da escola?

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por se tratar de um pequeno número de respondentes, os dados coletados em cada questão foram submetidos a simples contagem de frequência. Caso haja maior frequência de respostas nas opções “discordo sempre” e “discordo a maioria das vezes” o resultado revelará “insatisfação”. Havendo maior frequência de respostas na opção “nem discordo nem concordo” o resultado revelará “indiferença”. E por fim, caso haja maior frequência de respostas nas opções “concordo a maioria das vezes” e “concordo sempre” o resultado revelará “satisfação”.

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

- **Credibilidade** – expressa como os funcionários consideram seus gestores em alguns aspectos de perfil gerencial, sobre as práticas de comunicação, competência e integridade por exemplo. A variável demonstra a percepção que os trabalhadores têm com relação à capacidade da chefia no que se refere a acesso e abertura na comunicação com os seus subordinados. Reflete ainda a capacidade da chefia na coordenação dos recursos humanos e materiais e da integridade e consistência das decisões. Contempla comunicação, clareza, reconhecimento, participação nas decisões e aceitação de ideias, autonomia e suporte da chefia.
- **Respeito** – avalia a medida com que os funcionários se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam por meio das ações da liderança. Reflete a percepção dos empregados se a organização os trata como indivíduos com vida pessoal e apoia o seu desenvolvimento profissional”. Ainda nesta variável são contemplados aspectos como: benefícios, condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos.
- **Imparcialidade** – mede o quanto os trabalhadores enxergam as práticas e políticas de gestão são justas no ambiente de trabalho. Identifica a visão dos funcionários em relação a equidade, se a empresa trata a todos com equilíbrio em termos de recompensa, remuneração, reconhecimento, se não há favoritismo em recrutamento e promoção, discriminação e possibilidade de apelação (LEMOS, 2007).
- **Orgulho** – mede o orgulho que os funcionários têm de seus trabalhos ao avaliar seus sentimentos em relação a suas funções, trabalho de equipe, e o ambiente de

trabalho (GPTW, 2016). Reflete a percepção dos trabalhadores em relação ao orgulho, satisfação, motivação e comprometimento que sentem com relação as suas tarefas realizadas. O orgulho também se relaciona ao fator identidade do empregado com a empresa e imagem da mesma perante a comunidade e seus funcionários.

- **Camaradagem** – mede o sentimento de companheiro no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa. Identifica a percepção dos empregados com relação à qualidade da hospitalidade do recém recrutado, intimidade, comunidade e senso de equipe no trabalho, ou seja, cooperação e relacionamento interpessoal.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo consiste na exposição dos resultados da pesquisa, abordando o contexto da escola estudada, bem como a análise e interpretação dos dados coletados.

4.1 A ESCOLA

A Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta, é uma instituição pública, localizada na Posse Generoso, interior de Soledade /RS. Sua manutenção acontece pela Prefeitura Municipal de Soledade. Tendo sido fundada em seis de novembro de mil novecentos e setenta, atende atualmente sessenta e oito alunos distribuídos em onze turmas de educação básica no período da tarde. Pela manhã, a escola funciona em sua parte administrativa e de apoio à aprendizagem.

Os alunos são oriundos da própria comunidade, bem como de comunidades vizinhas (Fazenda Tarumã, Barra dos Porongos, Rincão dos Coelho, Espriado e Pedreira). A grande maioria dos discentes utiliza transporte escolar, o qual é realizado por duas empresas contratadas pela Prefeitura Municipal, via licitação.

A respectiva escola com identidade voltada à educação do campo é formada por um corpo docente compreendido por doze professores (as), sendo uma professora de Educação Infantil, uma professora de Atendimento Especial Especializado, duas professoras de Anos Iniciais, e oito professores (as) de Anos Finais, uma diretora, um agente de apoio educacional e três funcionárias.

Quanto à formação, todos os professores (as) possuem Curso Normal (Magistério) e/ou Licenciatura Plena em suas respectivas áreas de atuação e seis são especialistas em áreas afins. A diretora tem como titulação Curso Normal (Magistério), Licenciatura em Pedagogia, Especialização em Filosofia e em andamento a Especialização em Gestão e Políticas da Educação. O agente de apoio educacional possui como formação Curso Normal (Magistério) e Graduação em Administração em andamento. As funcionárias possuem ensino fundamental completo. Vale destacar que a grande maioria dos docentes cumpre sua carga horária também em outras escolas da rede municipal e estadual de ensino. A Figura 1 apresenta parte da comunidade escolar que compõe a EMEF José de Anchieta.

Figura 1 – Comunidade escolar da EMEF José de Anchieta



Fonte: Arquivo pessoal da escola

O espaço estrutural da escola é constituído por uma área construída de 452 m². Conta com sete salas de aula de ensino fundamental e uma sala de aula de educação infantil com banheiro, sala de recursos multifuncionais, sala de professores, saguão coberto, secretaria, banheiro masculino e feminino, banheiro exclusivo para professores e funcionários, cozinha, refeitório, biblioteca, sala de reunião e audiovisual, laboratório de informática, quadra poliesportiva, ginásio de esportes utilizado em parceria com a comunidade, depósito, horta, parquinho, e um amplo pátio fechado.

Figura 2 – Vista externa da EMEF José de Anchieta



Fonte: Arquivo pessoal da escola

A Figura 2 retrata a vista externa da escola. Vale salientar que a mesma passou por uma reforma e ampliação no ano de 2010 a fim de tornar o ambiente mais acolhedor e propício a aprendizagem. Apresenta cor verde, adotada como padrão pelas escolas da rede municipal de Soledade. Árvores, flores e o gramado para horas de lazer atraem os alunos para momentos de socialização nos períodos vagos, ambiente que também funciona como palco de aulas ao ar livre.

A Figura 3 apresenta o espaço interno da escola ficando visível algumas salas, e o saguão coberto, onde são realizadas várias atividades, espaço que também é palco de momentos de socialização, e que os alunos desfrutam em dias chuvosos no horário de intervalo.

Figura 3 – Vista do espaço interno da EMEF José de Anchieta



Fonte: Arquivo pessoal da escola

Conforme a gestora da escola, a instituição pratica uma gestão democrática e participativa na medida em que toda comunidade escolar é envolvida nas decisões. Para tanto dispõe de um Grupo Dinamizador, Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil. A estrutura de tais grupos está descrita no Quadro 5.

Quadro 5 – Estrutura dos grupos de apoio existentes na EMEF José de Anchieta

Grupos	Composição
Grupo Dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> • 2 representantes do grêmio estudantil • 2 representantes do corpo docente • 2 representantes do corpo discente • 2 pais • 1 funcionária • Agente de Apoio Educacional • Diretora
Conselho Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • 1 membro titular e 1 suplente do grêmio estudantil • 1 membro titular e 1 suplente do corpo docente • 1 membro titular e 1 suplente do corpo discente • 1 membro titular e 1 suplente dos pais • 1 membro titular e 1 suplente das lideranças comunitárias • Agente de Apoio Educacional • Diretora
Círculo de Pais e Mestres	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vice Presidente • 1º Secretário (a) • 2º Secretário (a) • Tesoureiro (a) Geral • 1º Tesoureiro (a)
Grêmio Estudantil	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vice Presidente • Secretário (a) Geral • 1º Secretário (a) • Tesoureiro (a) Geral • Diretor (a) de Esportes • Diretor (a) Social • Diretor (a) do Meio Ambiente e Saúde • Diretor (a) de Imprensa • Diretor (a) Cultural

Fonte: Arquivo pessoal da escola

No que tange à gestão acadêmica, a proposta da escola é mobilizar todos em torno de um processo de ensino-aprendizagem comprometido com a produção do saber. Para tanto adotam-se práticas complementares às formais realizadas em sala de aula, como oficinas pedagógicas, reforço escolar e um espaço físico, denominado de “Sala de Recursos”, onde alunos diagnosticados clinicamente com algum problema de aprendizagem recebem atendimento especial especializado periodicamente.

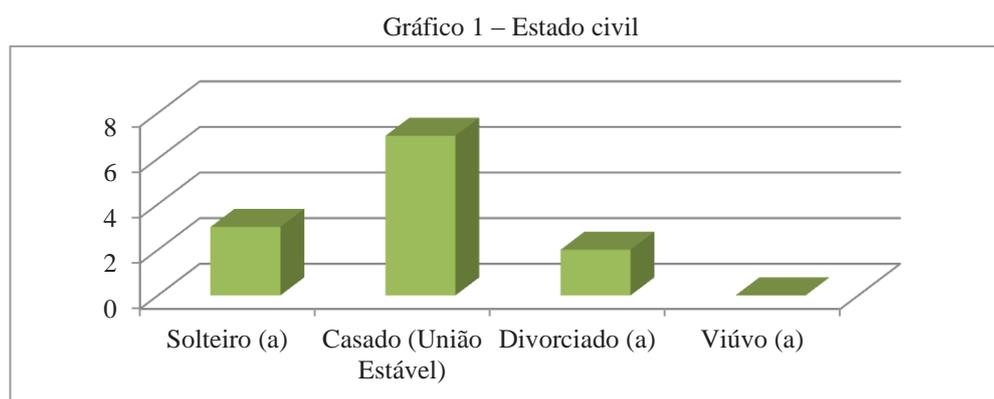
Nessa escola, o perfil sociodemográfico dos alunos e de suas famílias é determinante na escolha das estratégias de ação. As famílias dos alunos caracterizam-se por serem de média e baixa renda cuja atividade principal de seus rendimentos é a agricultura familiar de subsistência. Alguns pais trabalham em empresas urbanas em outros municípios. O grau de escolarização dos mesmos concentra-se no Ensino Fundamental incompleto e completo, com uma taxa menos expressiva de concluintes do Ensino Médio. Os analfabetos representam um número inexpressivo, o que também acontece com os que possuem Ensino Superior. Segundo

a diretora da escola pode se afirmar que os pais são solícitos e que participam das atividades da escola.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

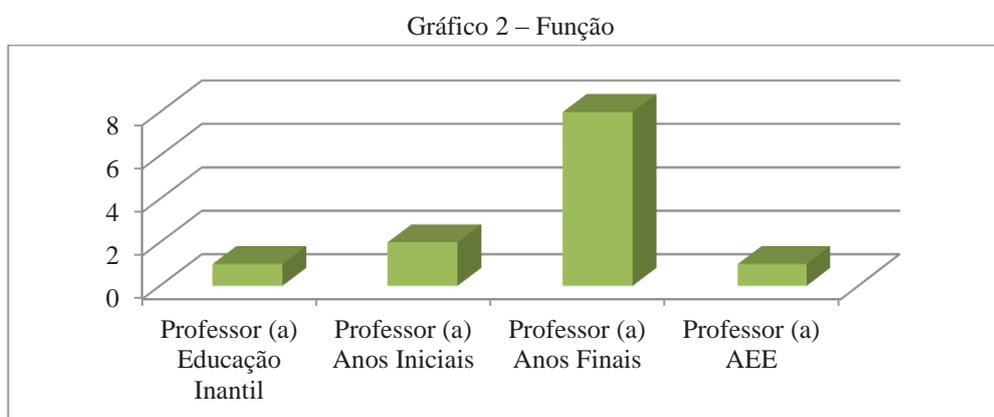
Os respondentes são do gênero feminino (11), e um do gênero masculino. Dez dos doze docentes que responderam a pesquisa são oriundos da zona urbana do município de Soledade, um da zona rural da mesma cidade, e um reside em outro município, sendo esse na zona rural de Mormaço.

Quanto ao estado civil dos respondentes, constatou-se que a maioria é casado ou mantém uma relação de união estável (7), dois são divorciados e três são solteiros, conforme mostra o Gráfico 1.



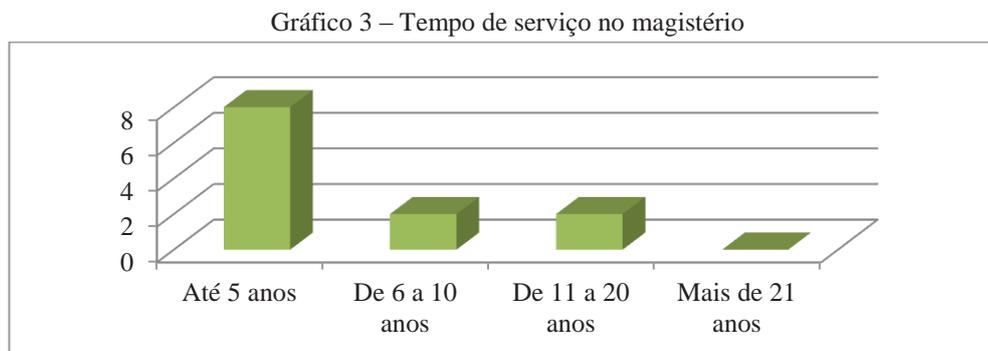
Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Quanto à função exercida, a maioria (8) atua nos anos finais do ensino fundamental. As demais funções estão postas no Gráfico 2 apresentado a seguir.



Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Considerando o tempo de exercício no magistério, pode-se observar que os respondentes são jovens, pois a maioria (8) atua a menos de 5 anos; dois professores tem entre 6 e 10 anos de profissão e outros dois atuam de 11 a 20 anos no magistério. Veja os resultados no Gráfico 3.

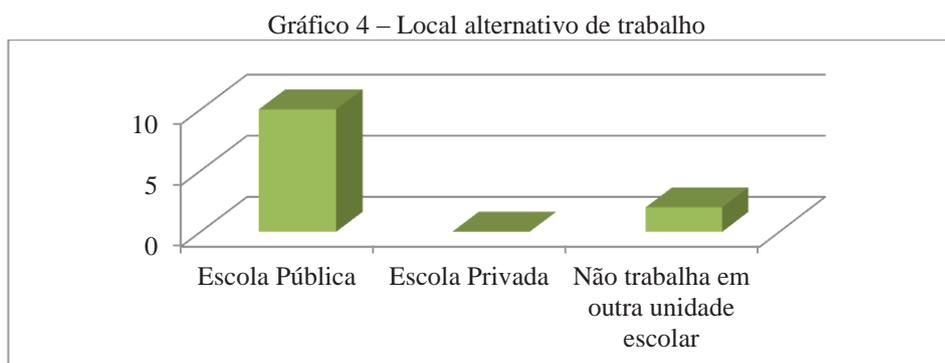


Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Averiguou-se que a grande maioria dos docentes (9) está há pouco na EMEF José de Anchieta, tendo trabalhado na escola em um período inferior a cinco anos, há ainda um docente que trabalha na mesma de 6 a 10 anos e outros dois que estão na instituição num período de 11 a 20 anos.

Cabe pontuar que entre os doze docentes pesquisados, somente um é vinculado a EMEF José de Anchieta através de contrato, os demais (11) possuem nomeação. No que se refere a renda, sete docentes tem um rendimento de até R\$ 2.000,00; dois docentes tem rendimento de até R\$ 3.000,00 e os outros três respondentes percebem renda acima de R\$ 3.000,00.

Entre os respondentes da pesquisa, alguns exercem a profissão da docência em outros locais; dez docentes atuam em outra escola pública e os demais (2) não trabalham em outra unidade escolar. Esses dados estão ilustrados no Gráfico 4.



Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Quanto à escolaridade, a maioria (11) dos docentes tem curso superior completo e curso de especialização concluído (6).

4.3 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Credibilidade

A credibilidade, variável que expressa o perfil gerencial e suas práticas, reflete que a capacidade da chefia é alta na coordenação dos recursos, consistente e íntegra em suas decisões. Os respondentes tem confiança na direção da escola, em especial porque estabelece um diálogo franco e aberto com todos. Na Tabela 3, os resultados indicam que todos os respondentes estão satisfeitos quanto a variável credibilidade na EMEF José de Anchieta.

Tabela 3 – Questões e frequência de respostas sobre Credibilidade

Questão	Frequência				
	Discordo Sempre	Discordo a maioria das vezes	Nem discordo nem concordo	Concordo a maioria das vezes	Concordo sempre
17 – A liderança da escola deixa claro o que espera do meu trabalho?	00	00	00	04	08
26 – A direção da escola tem uma visão clara sobre quais caminhos à escola deve andar e o que precisa fazer para melhorar seu desempenho?	00	00	00	02	10
27 – A direção tem confiança no ofício de seus funcionários sem precisar vigiá-los?	00	00	00	00	12
28 – Tenho um diálogo franco e aberto com a direção da escola?	00	00	00	00	12
30 – A direção sabe coordenar pessoas e distribuir adequadamente incumbências especiais aos funcionários?	00	00	00	02	10
31 – A direção dá autonomia às pessoas da escola?	00	00	00	03	09
37 – A direção apresenta uma conduta honesta e ética a frente da escola?	00	00	00	00	12
Média	00	00	00	1,57	10,43

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

Pode-se abstrair dos dados da pesquisa a partir das questões 17, 26 e 30 que a gestora tem delineada uma visão do rumo que deseja para a escola, coordenando os recursos humanos e deixando esclarecido a estes, o que precisam realizar dentro de seus ofícios para suprir as

exigências da gestão. Já as questões 27, 28 e 31 respondidas pelos docentes deixam claro que a gestora possui uma grande abertura ao diálogo, deposita confiança e propõe autonomia aos mesmos, o que inclusive coincide também com a fala da própria gestora: “aqui dentro da escola buscamos na base do diálogo franco e aberto, no trabalho em equipe, com base numa gestão democrática e participativa construir um clima organizacional positivo”.

Cabe pontuar que os respondentes em sua totalidade enxergam na direção da escola um perfil íntegro, resumido em uma postura honesta e ética.

Tais resultados são sustentados por Lemos (2007), que aponta a credibilidade como contemplativa de comunicação, clareza, reconhecimento, participação nas decisões e aceitação de ideias, autonomia e suporte da chefia.

Essas características de credibilidade são denotadas na gestão da EMEF José de Anchieta e se consolidam na tese de Maciel (2002), o qual afirma que para o trabalho ser capaz de proporcionar satisfação sendo autor da realização, faz se necessário uma transformação em alguns aspectos condicionantes, entre eles a organização, cuja ocorre principalmente, quando a forma de organização do trabalho permite a participação dos trabalhadores nas decisões. Além disso, as pessoas devem sentir-se respeitadas e ter um relacionamento amigável com seus colegas e chefia.

4.3.2 Respeito

A variável respeito, que indica como os funcionários se sentem respeitados no ambiente de trabalho, foi avaliada e os resultados indicam que a EMEF José de Anchieta é um local de trabalho agradável. A justificativa para tanto foi apontada como sendo as características do perfil da diretora, a qual mostra-se preocupada em tratar a todos de maneira cordial e ordeira.

Na Tabela 4 são apresentados os indicadores da variável respeito, cujos resultados evidenciam a média de 0,13 para indicar um grau de insatisfação e a média de 11,87 de satisfação.

Tabela 4 – Questões e frequência de respostas sobre Respeito

Questão	Frequência				
	Discordo Sempre	Discordo a maioria das vezes	Nem discordo nem concordo	Concordo a maioria das vezes	Concordo sempre
12 - Tenho os materiais necessários para realizar meu trabalho na EMEF José de Anchieta?	00	01	00	07	04
13 - A estrutura da escola pode ser considerada adequada ao bom andamento de suas atividades?	00	00	00	04	08
14 - Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da comunidade escolar (Pais e alunos)?	00	00	00	09	03
15 - Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da direção da escola?	00	00	00	04	08
18 - São oferecidas atividades de formação para desenvolvimento e crescimento profissional?	00	00	00	00	12
23 - Posso afirmar que na EMEF José de Anchieta há uma gestão democrática, onde todos podem opinar, e participam das decisões para o bom andamento da escola?	00	00	00	01	11
29 - A direção acolhe sugestões e quando necessário toma decisões acerca delas?	00	00	00	01	11
38 - A direção me valoriza como pessoa e não somente como funcionário da escola?	00	00	00	01	11
Média	00	0,13	00	3,37	8,50

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando a situação da variável respeito detalhadamente, por intermédio da contagem de frequência, pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional para tal variável é considerada satisfatória. Essa afirmação se sustenta pelo fato de que houve apenas uma questão, a de número 12, onde um único respondente revelou insatisfação no que diz respeito a oferta dos materiais de trabalho na EMEF José de Anchieta. Todavia, para a mesma questão os demais docentes que responderam a pesquisa mostram-se satisfeitos. No que tange ao aspecto estrutural da escola prevaleceu entre os pesquisados a posição de considerá-lo adequado ao bom andamento das atividades.

As evidências indicam que a gestora apresenta-se engajada com os respondentes, expressando reconhecimento, valorização e apreço pelo sujeito além de trabalhador, bem como pelo seu trabalho desenvolvido. Soma-se a isso o interesse em ouvir e considerar como

importantes as opiniões dos respondentes. Outro fator importante reside na satisfação que os docentes evidenciaram em suas respostas face à questão 15 que trata do reconhecimento recebido pela comunidade escolar. A opinião da gestora também contribui para a justificativa de tal resultado, ela aponta que existe um ótimo relacionamento entre os professores, pais, alunos e funcionários. Ainda corrobora a gestora em sua fala sobre os docentes:

Eles sempre estão dispostos a ouvir e dialogar com todos os segmentos, acolhem sugestões, elogios e críticas procurando assimilar tudo, de maneira que possam melhorar como profissionais públicos que são.

Também merece destaque a questão de número 18, a qual deixa claro que todos os trabalhadores da escola, objetos do estudo, passam por atividades de formação para seu próprio desenvolvimento e crescimento profissional.

Esses resultados que revelam satisfação dos respondentes perante a variável respeito na escola pesquisada são validados pela autora Lemos (2007). Segundo ela, a percepção dos docentes sobre o respeito indica reciprocidade no tratamento a eles conferido no cotidiano do trabalho. Se o gestor trata-os com respeito (“valorosamente”), como pessoa humana e que tem vida pessoal, apoiando-os para o seu desenvolvimento profissional/pessoal, o mesmo é recebido dos outros.

A respeito, Maciel (2002) afirma que o ambiente físico e o ambiente psicossocial adequados são entre outros aspectos, condicionantes para um trabalho que transpareça satisfação.

4.3.3 Imparcialidade

A palavra justiça empregadas pelas políticas e práticas de gestão fica por conta da variável imparcialidade. A análise da variável deixa transparecer que a direção da EMEF José de Anchieta trata a todos com igualdade. Por outro lado há considerável desconforto dos respondentes no que se refere a remuneração, jornada de trabalho e necessidade de trabalhar em outras escolas. Na Tabela 5 há o destaque para uma média de 3,80 das respostas revelando insatisfação e uma média de 8,20 das respostas apontando satisfação dos respondentes.

Tabela 5- Questões e frequência de respostas sobre Imparcialidade

Questão	Frequência				
	Discordo Sempre	Discordo a maioria das vezes	Nem discordo nem concordo	Concordo a maioria das vezes	Concordo sempre
19 – Estou contente com minha remuneração?	02	07	00	02	01
20 – Estou contente com minha carga horária de trabalho?	01	05	00	03	03
21 – Sinto que trabalhar em mais de um local ou desempenhar outra função junto a minha, atrapalha meu rendimento?	00	04	00	05	03
24- Sinto que na EMEF José de Anchieta todos são tratados de forma adequada independentemente de sua idade?	00	00	00	02	10
25 – A direção da escola trata a todos igualmente?	00	00	00	00	12
Média	0,60	3,20	00	2,40	5,80

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da análise da imparcialidade, percebeu-se que a maioria, nove dos doze docentes estão insatisfeitos com sua remuneração, os demais (03) professores mostram-se satisfeitos com o que recebem pelo seu trabalho. Outro ponto que revela insatisfação foi aquele apontado pela questão número 21, onde a maior parte dos docentes acredita que desempenhar mais de uma função e/ou trabalhar em mais de uma escola acaba interferindo negativamente no seu rendimento. Já a questão 20 apresenta um empate técnico no posicionamento dos respondentes no que diz respeito ao contentamento com a carga horária que precisam cumprir, ou seja, seis pesquisados estão satisfeitos e os demais (6), insatisfeitos nesse ponto.

Todavia, essas questões merecem um importante adendo, visto que segundo o exposto pela gestora do estabelecimento de ensino, a remuneração, distribuição de carga horária, e a necessidade de um mesmo professor trabalhar em mais de uma escola são definições governamentais e que nisso a escola não pode interferir. A diretora ainda acrescenta:

Os professores de escola pública de um modo geral, e aqui na nossa escola não é diferente, sofrem com certa desvalorização salarial, sua rotina de trabalho na maioria das vezes inclui mais de uma escola, outros precisam trabalhar até 60 horas, ou destinar seu tempo em outra atividade para complemento de renda.

Há alteração nesse quadro somente nas últimas duas questões que fazem parte da variável imparcialidade. Nestas, os participantes do estudo revelaram que a liderança parece

estar preocupada em não cometer ações que possam se caracterizar como discriminatórias, estando satisfeitos com a maneira a qual são tratados.

Os resultados obtidos na pesquisa referentes a variável imparcialidade compactuam com o exposto por Lemos (2007). Esta autora menciona que a variável aponta o quanto os funcionários identificam a justiça da gestão de pessoas no trabalho, a visão dos trabalhadores em relação a equidade, se a empresa trata a todos com equilíbrio em termos de recompensa, remuneração, reconhecimento, se não há favoritismo em recrutamento e promoção, discriminação e possibilidade de apelação.

Nesse sentido para que haja satisfação no trabalho segundo Robbins (2005, p. 21), “são fatores importantes como as tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”.

Ao tratar de remuneração e políticas de promoções, Robbins (2005, p. 21) destaca que “devem ser justos e sem ambiguidades e devem atender às expectativas, pois estão entre os objetivos mais importantes dos trabalhadores”. Diz ainda, que a satisfação virá como consequência natural, quando a remuneração parece justa.

É importante ressaltar que jornadas de trabalho superiores a oito ou nove horas diárias são improdutivas, as pessoas tendem a reduzir seu ritmo, acumular reservas de energia para suportar as horas-extras;

4.3.4 Orgulho

O orgulho, variável que expressa o quanto os funcionários se sentem orgulhosos em relação ao seu trabalho, demonstra que os respondentes têm forte apreço pela sua profissão bem como pelo seu local de trabalho. Na Tabela 6, que pode ser conferida a seguir, os resultados indicam uma média baixa de insatisfação (0,67), frente a uma média de 11,33 de satisfação.

Tabela 6- Questões e frequência de respostas sobre Orgulho

Questão	Frequência				
	Discordo Sempre	Discordo a maioria das vezes	Nem discordo nem concordo	Concordo a maioria das vezes	Concordo sempre
22 – Gosto e valorizo minha profissão como algo especial?	00	00	00	00	12
32 – Recomendaria a EMEF José de Anchieta para colegas que trabalham em outras escolas?	00	00	00	00	12
33 – Tenho orgulho em contar para as pessoas que trabalho na EMEF José de Anchieta?	00	00	00	00	12
39 – Sinto que posso fazer a diferença no meu trabalho?	00	00	00	00	12
40 – Mesmo que pudesse, não exerceria outra profissão?	03	01	00	06	02
41 – Pretendo trabalhar por muito tempo na EMEF José de Anchieta?	00	00	00	00	12
Média	0,5	0,17	00	1,00	10,33

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os dados levantados na pesquisa dão conta que todos os respondentes entendem o valor de sua profissão e que se trata de um ofício especial. Os mesmos, em sua totalidade revelam sentimento de orgulho em se trabalhar na EMEF José de Anchieta, externando isso a outras pessoas, e em eventuais oportunidades certamente indicariam a escola para outros colegas de profissão. Na mesma linha de pensamento, os docentes também deixam transparecer o desejo em dar continuidade no desempenho de suas funções junto a instituição de ensino por muito tempo.

Os respondentes entendem que podem ser frutos da diferença no trabalho que desenvolvem junto a comunidade escolar. Essa afirmação ganha ainda mais destaque no momento em que a gestora enxerga da mesma forma o seu grupo de docentes e aponta: “em linhas gerais, posso afirmar que os professores que atuam aqui na escola, cada um da sua forma, sabem do papel que precisam desempenhar junto a escola, estando comprometidos em construir um processo de ensino aprendizagem qualificado”.

Nessa variável, uma questão que teve respostas variadas foi a de número 40, onde quatro dos doze respondentes expressam que, se pudessem, exerceriam outra profissão.

Tais resultados são sustentados pelo GPTW (2016), que aponta o orgulho como variável de medida do quanto orgulhosos são os funcionários com relação aos seus trabalhos e ao avaliar seus sentimentos em relação a suas funções, trabalho de equipe, e o ambiente de trabalho propriamente dito. Nessa mesma perspectiva encontram-se os fundamentos teóricos de Spector (2002), o qual relaciona a satisfação com o quanto os trabalhadores sentem apreço pelo seu emprego e local de trabalho.

4.3.5 Camaradagem

O sentimento de equipe no ambiente de trabalho é medido pela variável camaradagem. A análise da mesma mostra que na EMEF José de Anchieta há um conjunto de pessoas que formam um time e que desenvolvem um trabalho colaborativo. Pode-se visualizar na Tabela 7, que todos os respondentes estão satisfeitos quanto a variável camaradagem.

Tabela 7- Questões e frequência de respostas sobre Camaradagem

Questão	Frequência				
	Discordo Sempre	Discordo a maioria das vezes	Nem discordo nem concordo	Concordo a maioria das vezes	Concordo sempre
11 – A EMEF José de Anchieta é um lugar agradável e acolhedor para trabalhar?	00	00	00	02	10
16 – Posso contar com a colaboração de colegas em minhas atividades?	00	00	00	04	08
34 – Existe uma relação de equipe entre os profissionais que trabalham na EMEF José de Anchieta?	00	00	00	03	09
35 – Há comemoração de datas especiais na escola?	00	00	00	00	12
36 – Acredito que todos trabalham para fazer o melhor no sentido de promover o ensino aprendizagem e elevar o padrão da escola?	00	00	00	01	11
Média	00	00	00	2,00	10,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Relativamente a situação da variável camaradagem, por intermédio da contagem de frequência, é correto afirmar que a percepção do clima organizacional para tal variável é considerada extremamente satisfatória, de maneira muito semelhante a credibilidade, primeiro aspecto analisado.

Perante aos dados extraídos da pesquisa pode-se auferir que todos os respondentes enxergam a EMEF José de Anchieta como sendo um ambiente de trabalho agradável e de ótima acolhida. Há na escola um relacionamento de equipe entre os docentes, da mesma forma que o grupo parece atuar de forma recíproca no desempenho de suas funções. Nesse mesmo sentido a diretora da escola consolida a tese levantada, colocando que a grande maioria dos professores da escola está disposta a trabalhar coletivamente. Ainda a gestora ressalta: “eu procuro trabalhar dentro do possível como mediadora das relações entre os professores, sendo que situações de animosidade ou mal estar entre o grupo acabam nesse sentido se tornando fatos raros e isolados”.

Também contribui para o fortalecimento do sentido de equipe empregado entre os docentes da instituição estudada, o fato de que há comemoração de datas especiais na escola. Outro fator importante de análise está posto na questão número 36, que revela a preocupação dos docentes em fazer o melhor no sentido de promover o ensino aprendizagem e elevar o padrão da EMEF José de Anchieta. Esse apontamento é validado na informação prestada pela gestora:

O padrão que encontramos atualmente na nossa escola é compreendido por bons indicadores, ou seja: um baixo índice de reprovação, assim como ocorre com a distorção idade série, evasão e abandono escolar, e também a avaliação que os pais nos fazem através de nossas conversas, que é positiva.

Contudo, a gestora demonstra não estar resignada com os resultados já alcançados e pontua: “O padrão que nós desejamos é de uma educação emancipatória, aonde os nossos educandos venham a se tornar cidadãos atuantes na sociedade, críticos, participativos, cientes de seus direitos e deveres”.

Os resultados obtidos pela pesquisa na EMEF José de Anchieta perante a variável camaradagem ganham sustentação no exposto pela autora Lemos (2007). Segundo a autora esta variável vai revelar o sentimento de companheirismo existente no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade na empresa.

Um ambiente de trabalho semelhante a uma comunidade, onde haja espírito de equipe também pode ser produto de satisfação conforme Robbins (2005). De acordo com o mesmo autor as pessoas acabam recebendo do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Por vezes a interação saudável nos grupos, ou seja, um bom relacionamento interpessoal poderá e deverá ser componente de um trabalho que gere satisfação.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Para o presente estudo foi utilizado o modelo GPTW como o que melhor se encaixava para analisar o clima organizacional existente entre os docentes da instituição de ensino pesquisada. Levering (1984) constatou que um bom lugar para trabalhar é aquele em que o funcionário confia na empresa, tem orgulho do seu ofício, e se relaciona bem com colegas, nesse sentido este modelo toma por base as variáveis: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Para coletar os dados deste trabalho foi realizada uma entrevista com a gestora da EMEF José de Anchieta, bem como aplicado um questionário aos docentes composto por 41 perguntas, sendo 10 para levantamento do perfil dos respondentes e outras 31 associadas às variáveis do modelo GPTW.

Analisando os resultados extraídos individualmente verificou-se que poucas perguntas apresentam algum grau de insatisfação dos respondentes (10,2%), como na variável imparcialidade na questão 19, que trata da remuneração, a questão 20, que trata da satisfação quanto a carga horária de trabalho e a questão 21, que trata da satisfação em trabalhar em mais de um local ou desempenhar outra função concomitantemente. Ainda nessa variável, as questões 24 e 25, que abordam a igualdade de tratamento aos docentes pela direção da escola, tiveram respostas positivas. As demais 31 questões, distribuídas entre as variáveis credibilidade, respeito, orgulho e camaradagem, que correspondem a 89,8% das perguntas, são avaliadas positivamente num contexto global, evidenciando satisfação dos docentes com o clima organizacional na EMEF José de Anchieta.

4.5 PLANO DE AÇÃO

Sabe-se que mediante dados levantados no estudo em evidência que o clima organizacional da EMEF José de Anchieta tem uma avaliação positiva e isto tem implicado em um bom nível de satisfação por parte dos trabalhadores. Entretanto, há algumas questões pontuais que tem gerado insatisfação nos docentes e que precisam melhorar. Soma-se a isso a possibilidade de avanço e otimização das variáveis já bem avaliadas.

Nesse sentido consta no Quadro 6 um plano de ações construído mediante modelo 5W2H com vistas a articular ações que possam elevar a percepção de satisfação dos trabalhadores da escola elevando por consequência o padrão de qualidade da mesma.

Quadro 6 – Plano de ação 5W2H

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	QUANTO (R\$)
Reunião entre docentes e a Secretária Municipal de Educação Cultura e Desporto de Soledade (SMECD)	Direção	Até dezembro de 2017	Na escola ou SMECD	Para debater a possibilidade de centralizar os professores em apenas uma escola, ou ao menos em escolas do campo, já que os docentes mostram-se insatisfeitos por precisarem trabalhar em mais de um local.	<ul style="list-style-type: none"> • Agendar uma reunião na SMECD; • Diretora propõem centralizar os professores em apenas uma escola; • Docentes expõem as razões para sustentar o pedido da direção; • Ouvem o posicionamento da SMECD; • Docentes apontam alternativas; • Registro e formalização do encontro por meio de fotos e divulgação nos meios de comunicação local, para gerar comprometimento público. 	200,00
Solicitar apoio do Sindicato dos Municipários de Soledade (SIMSOL) para valorização docente	Direção	Até dezembro de 2017	SIMSOL	Para solicitar valorização e melhoria das condições de trabalho dos docentes municipais.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento explicativo referente a insatisfação vivenciada pelos docentes e entregar ao SIMSOL solicitando apoio para realização de ações pontuais. 	50,00
Formalizar reivindicações junto à SMECD, Câmara de Vereadores e Prefeitura Municipal	Direção	Até dezembro de 2017	Prefeitura Municipal e SMECD	Os docentes que atuam na escola possuem seu cargo regulamentado pelo Plano de Carreira do Magistério Municipal. Este plano data de 2002, encontrando-se desatualizado. Dessa forma reivindicar direitos e valorização dos professores faz se necessário sendo possível somente a partir da atualização deste documento.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento formal solicitando a revisão do Plano de Carreira do Magistério Municipal; • Entregar o documento em mãos a Secretária Municipal de Educação, Presidente da Câmara de Vereadores e ao Prefeito Municipal; • Propor uma reunião entre docentes e as lideranças citadas. 	200,00
Elaborar fichas com solicitação de materiais pedagógicos	Agente Educacional	Até setembro de 2017	Na escola	Para que todos os professores possam apontar quais materiais necessitam para desenvolver da melhorar maneira possível seu trabalho em sala de aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma ficha para cada professor solicitar materiais para seu uso em sala de aula. Após, a direção deverá analisar as demandas e fornecer na medida do possível o que for solicitado. 	20,00

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	COMO	QUANTO (R\$)
Aplicar um questionário aos docentes	Agente Educacional	Até setembro de 2017	Na escola	Para que os docentes apontem sugestões para melhorar o ambiente de trabalho da EMEF José de Anchieta.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular e distribuir um questionário aos docentes. • Os docentes preenchem apontando sugestões viáveis de melhorias para o ambiente de trabalho da escola. • Direção deverá acolher os resultados, buscando colocar em prática as sugestões. 	10,00
Elaborar em reunião um plano de metas pedagógicas	Direção	Fevereiro de 2018	Audatório Egisto Dal Santo (Museu da Pedra e Mineralogia), em Soledade	Para que os docentes tenham mapeadas metas básicas a serem cumpridas durante o ano letivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião para planejar e elencar um conjunto de metas básicas que cada docente deverá tomar como base levando em consideração sua turma e sua área de atuação. Ex: Todos os alunos do 1º e 2º ano devem ser alfabetizados 	500,00
Realizar assembleias periódicas com representações de todos os membros da comunidade escolar	Agente Educacional	A partir de setembro de 2017	Na escola	Essas assembleias deverão tratar de assuntos pertinentes ao bom andamento da escola (sugestões, elogios e críticas).	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente convocar os diferentes segmentos da comunidade escolar para debater assuntos que venham contribuir para elevação da qualidade do ensino presente na EMEF José de Anchieta; • Registrar em ata. 	300,00
Diversificar as atividades de formação	Agente Educacional	A partir de setembro de 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Quinta da Estância (Viamão) • Recanto Borghetti (Barra do Ribeiro) 	É uma forma de integrar ainda mais o grupo, aperfeiçoar as ações pedagógicas proporcionando crescimento profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir um plano de formações coletivamente, ouvindo o interesse dos docentes. • Oficinas; • <i>Workshops</i>; • Seminários; • Palestras (psicóloga, terapeuta, <i>Coachs</i>...) 	3.000,00
Realizar visitas de estudo	Direção	A partir de setembro de 2017	A definir	Para conhecer cases de sucesso que podem ser aproveitados com intuito de qualificar o trabalho desempenhado na EMEF José de Anchieta	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de visitas técnicas a escolas e instituições tidas como modelo de gestão e de características semelhantes ao meio rural. Ex: Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Sertão, Colégio Agrícola Estadual Ângelo Emílio Grandó – Erechim, Escola Estadual de Ensino Médio Getúlio Vargas – Fontoura Xavier, Cidade Escola Ayni – Guaporé (...) 	3.000,00

Fonte: O autor

5 CONCLUSÕES

É cada vez mais evidente a preocupação que as organizações tem tido em manter os seus funcionários num bom clima organizacional e satisfeitos com o seu trabalho. Na verdade as empresas estão cientes de que um ambiente de trabalho harmônico é um fator que viabiliza bons resultados e que se soma a vantagem competitiva.

Em escolas esta realidade não é diferente, para se alcançar um nível de qualidade no ensino e aprendizagem é imprescindível que se tenha grupo de trabalho bem integrado e que os docentes tenham uma percepção positiva acerca de seu trabalho.

Nessa perspectiva, através dos dados obtidos e analisados no presente estudo que versou sobre clima organizacional em uma escola pública pode-se afirmar que os objetivos aqui delineados, geral e específicos, foram contemplados.

O primeiro objetivo específico foi atingido ao passo que foi possível realizar uma pesquisa de clima organizacional junto aos docentes que trabalham na EMEF José de Anchieta, ambiente do estudo.

Outro objetivo traçado no estudo foi avaliar o nível de satisfação no trabalho dos docentes que atuam na escola. Nesse sentido a pesquisa de clima seguiu o modelo GPTW que leva em consideração as variáveis, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, apontou que os trabalhadores que compõe o grupo docente da escola, em linhas gerais, encontram-se satisfeitos com seu trabalho. Três questões (10,2%), na variável imparcialidade, indicam algum grau de insatisfação dos respondentes. As outras 28 questões (89,8%) indicam grau de satisfação dos respondentes.

Com base nos resultados da pesquisa e consolidando outro objetivo foi elaborado um conjunto de ações seguindo os moldes do plano de ação 5W2H com intuito de elevar a satisfação dos trabalhadores perante o clima organizacional presente na escola estudada. Acredita-se que ao serem analisadas e implementadas, as ações propostas podem contribuir para aperfeiçoar ainda mais o ambiente de trabalho que já é avaliado positivamente na instituição. Isso será refletido num melhor desempenho dos docentes em suas atividades bem como na elevação dos indicadores de ensino aprendizado da escola.

Há diversos estudos sobre avaliação de clima organizacional em diferentes ambientes organizacionais encontrados na literatura. Todavia, o presente estudo realizado em escola pública rural tem uma contribuição teórica especial, pois se trata de tipo organizacional ímpar e pouco explorado servindo como base de informações para pesquisas e novos estudos. O

mesmo reafirmou que um clima organizacional favorável faz toda a diferença no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, o que vem impactar diretamente os resultados das empresas.

Vale pontuar que o presente estudo também possui contribuição prática, principalmente aos gestores escolares, que podem tomar como base as informações obtidas para executar boas práticas de gestão primando pelos fatores mencionados na pesquisa (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) a fim de torná-los o mais favorável possível, gerando melhoria na percepção do clima organizacional por parte dos trabalhadores.

Ao concluir tal pesquisa, deve-se ressaltar que o clima organizacional interfere diretamente no nível de satisfação dos docentes que trabalham na escola. Como o clima presente no ambiente de trabalho é notoriamente favorável na grande maioria das variáveis estudadas, por consequência os docentes encontram-se satisfeitos em trabalhar na EMEF José de Anchieta, sendo passíveis de amplas melhorias as questões de remuneração, jornada de trabalho, e composição da carga horária de trabalho em mais de uma escola.

Limitação do estudo. A avaliação de um ambiente organizacional, no caso, o escolar municipal público. Sabe-se que escolas estaduais e privadas podem apresentar forte variação na percepção do clima organizacional por parte dos docentes. Outra limitação fica por conta da instituição pesquisada estar localizada no meio rural, o que certamente acaba influenciando a análise do clima organizacional, pois escolas do campo possuem uma realidade bastante diferente das localizadas no meio urbano.

Estudos futuros. Como perspectivas para estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas pesquisas em escolas municipais localizadas em zona urbana, estaduais e também privadas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago.2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Censo Escolar da Educação Básica de 2008**. Brasília: INEP, 2008c.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse estatística da educação básica**. Brasília: Inep, 2012.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. Volume 1.

CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão de pessoas: capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

DAVIES, N. **O FUNDEF e as verbas da Educação**. São Paulo: Xamã VM, 2001.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 2006.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office, 1983:

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2016

GOULART, I. B. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3.ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2010.

GOULART, I. B.; OLIVEIRA, F. D; SALES, G. V; UITUASSU, C.T Políticas e estratégias de gestão de pessoas numa instituição de ensino superior privada. In: COLÓQUIO

INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 12... 2015. Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, 2015.

GREAT PLACE TO WORK. **Great Place to Work Institute**: – 2016. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/gptw/>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

LEMOS, C. A. **Análise do clima organizacional em um frigorífico**: estudo de caso da sala de cortes na JBS Aves. 2015. 99 f. Monografia (Graduação em Administração) Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo/RS.

LEMOS, D. M. R. **Avaliação de Clima Organizacional e Análise da Relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima**: um estudo no Call Center da Dacasa Financeira. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante)– Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória.

LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2005.

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

MACIEL, S. R. T. **Fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar**. 2002. 95 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010;

MALVEZZI, S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 6-17, out. 2013.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PAZINI, H. M. **A qualidade de vida no trabalho e satisfação**: um estudo multi-casos com os funcionários das empresas do sistema “S”. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES NO TRABALHO, 11, 2009. Curitiba, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2009.

PEREIRA, L. C. S. **Qualidade de vida no trabalho e clima organizacional**. 2014. 21f. Monografia (Especialização em Gestão de Qualidade) Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

PIRES, J. C. S. MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 96-104, 2002.

PISTORE, C. G. **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores: um estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha**. 2013. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PPP. **Projeto Político Pedagógico**. Posse generoso: EMEF José de Anchieta, 2016.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 96-104, 2002.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

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

SMECD. **Relatório de atividades 2015: consolidação de metas e projetos**. Soledade: SMECD, 2015.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEJOS-SALDIVIA, E. M. **A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em centros de pesquisa**. 2006. 212 f. Tese (Doutorado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear) Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, São Paulo.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a direção da escola

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CAMPUS SOLEDADE ESTÁGIO SUPERVISIONADO CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA: um estudo de caso</p>
---	--

1. “Professora xxx, eu gostaria que a senhora me falasse um pouco sobre como percebe o envolvimento dos docentes que atuam na sua escola com uma proposta de qualidade dos serviços educacionais. Que padrão qualidade de ensino a senhora, como diretora, gostaria de ver sendo praticado nesta escola? Qual padrão efetivamente encontra?”

2. “Na sua percepção, os professores que trabalham aqui na escola, se dispõem a trabalhar coletivamente? A senhora percebe alguma animosidade entre eles? Se isso ocorre, procura intervir/agir ou não? Na sua avaliação, porque isso ocorre?”

3. Professora xxx como você avalia o relacionamento que existe entre os professores e os demais membros que formam a comunidade escolar, sejam eles pais, alunos, funcionários (...)?

4. De maneira geral como a senhora tem percebido o clima de trabalho existente na EMEF José de Anchieta? Acredita que esse clima pode influenciar dentro da sala de aula? Como?

5. A senhora acredita que é possível melhorar o clima organizacional presente na escola? Em linhas gerais o que precisaria acontecer para que isto ocorra?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

	<p>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CAMPUS SOLEDADE ESTÁGIO SUPERVISIONADO</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA: um estudo de caso</p>
---	---

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: Clima organizacional em escola pública: um estudo de caso, de responsabilidade da Profa. Dra. Denize Grzybovski. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta e suas implicações no nível de satisfação dos docentes que atuam na escola, cujos resultados serão utilizados pelo acadêmico Cristiano Morigi Silva (54-99193-3955) para escrever o Relatório de Estágio Supervisionado com vistas a conquistar o título de Graduado em Administração, pela Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade. Sua participação na pesquisa consiste em responder a entrevista com duração máxima de 1 hora.

As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas. Fica garantido o seu direito de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. Caso você tenha alguma dúvida e se considerar prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Denize Grzybovski (Celular 54-99922-2777), ou com a Coordenadora dos Estágios do curso de Administração na Universidade de Passo Fundo, Profa. Denise Tatim, pelo telefone (54)3316-8240, no horário das 08h às 12h, das 13h30min às 17h30min ou das 19h30min às 22h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradeço a sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo (a) pesquisador (a) em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Soledade, ____ de ____ de ____.

Nome do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome do (a) pesquisador (a): _____

Assinatura: _____

APÊNDICE C - Questionário de Clima Organizacional e Satisfação

	<p>UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO CAMPUS SOLEDADE ESTÁGIO SUPERVISIONADO</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLA PÚBLICA: um estudo de caso</p>
---	---

QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre Clima Organizacional e Satisfação, de responsabilidade da Profa. Dra. Denize Grzybovski. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar o clima organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta e suas implicações no nível de satisfação dos docentes que atuam na escola, cujos resultados serão utilizados pelo acadêmico Cristiano Morigi Silva (54-99193-3955) para escrever o Relatório de Estágio Supervisionado com vistas a conquistar o título de Graduado em Administração, pela Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade.

Sua participação na pesquisa será respondendo as 41 questões apresentadas a seguir, cujo tempo estimado de resposta é de 20 minutos. Não há necessidade de identificação. As suas respostas serão agrupadas com os demais participantes do estudo e tratadas pelo conjunto de forma a garantir o sigilo e a confidencialidades dos dados.

Caso você tenha alguma dúvida e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Denize Grzybovski (Celular 54-99922-2777), ou com a Coordenadora dos Estágios do curso de Administração na Universidade de Passo Fundo, Profa. Denise Tatim, pelo telefone (54)3316-8240, no horário das 08h às 12h, das 13h30min às 17h30min ou das 19h30min às 22h30min, de segunda a sexta-feira.

Cristiano Morigi Silva
Acadêmico

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
Orientadora

Instruções para preenchimento:

- Ler com atenção as questões antes de responder;
- Assinalar somente uma alternativa;
- Todas as questões devem ser respondidas

Bloco I – Informações de perfil do respondente

- 1) **Gênero:** () Masculino () Feminino
- 2) **Endereço:** _____
- 3) **Estado Civil:** () Solteiro (a) () Casado(a)/União Estável () Divorciado(a) () Viúvo(a)
- 4) **Função:** _____
- 5) **Tempo de serviço no Magistério:** () Até 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 21 anos
- 6) **Tempo de serviço nesta unidade escolar:**
() Até 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Mais de 21 anos
- 7) **Vínculo Empregatício na escola:** () Contrato () Nomeação
- 8) **Renda:** () Até R\$1.000,00 () Até R\$2.000,00 () Até R\$3.000,00 () Acima de R\$3.000,00

9) **Trabalha em outra unidade escolar?** () Sim, escola pública () Sim, escola privada () Não

10) **Escolaridade:** () Curso Normal () Ens. Superior /Cursando () Ens. Superior /Concluído () Especialização

Bloco II– Clima organizacional e Satisfação

Para responder as questões a seguir, considere a seguinte escala:

1	Discordo sempre
2	Discordo na maioria das vezes
3	Nem discordo nem concordo
4	Concordo a maioria das vezes
5	Concordo sempre

	Questão	1	2	3	4	5
11	A EMEF José de Anchieta é um lugar agradável e acolhedor para trabalhar?					
12	Tenho os materiais necessários para realizar meu trabalho na EMEF José de Anchieta?					
13	A estrutura da escola pode ser considerada adequada ao bom andamento de suas atividades?					
14	Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da comunidade escolar (Pais e alunos)?					
15	Recebo reconhecimento pela minha atividade profissional por parte da direção da escola?					
16	Posso contar com a colaboração de colegas em minhas atividades?					
17	A liderança da escola deixa claro o que espera do meu trabalho?					
18	São oferecidas atividades de formação para desenvolvimento e crescimento profissional?					
19	Estou contente com minha remuneração?					
20	Estou contente com minha carga horária de trabalho?					
21	Sinto que trabalhar em mais de um local ou desempenhar outra função junto a minha, atrapalha meu rendimento?					
22	Gosto e valorizo minha profissão como algo especial?					
23	Posso afirmar que na EMEF José de Anchieta há uma gestão democrática, onde todos podem opinar, e participam das decisões para o bom andamento da escola?					
24	Sinto que na EMEF José de Anchieta todos são tratados de forma adequada independentemente de sua idade?					
25	A direção da escola trata a todos igualmente?					
26	A direção da escola tem uma visão clara sobre quais caminhos à escola deve andar e o que precisa fazer para melhorar seu desempenho?					
27	A direção tem confiança no ofício de seus funcionários sem precisar vigiá-los?					
28	Tenho um diálogo franco e aberto com a direção da escola?					
29	A direção acolhe sugestões e quando necessário toma decisões acerca delas?					

30	A direção sabe coordenar pessoas e distribuir adequadamente incumbências especiais aos funcionários?					
31	A direção dá autonomia às pessoas da escola?					
32	Recomendaria a EMEF José de Anchieta para colegas que trabalham em outras escolas?					
33	Tenho orgulho em contar para as pessoas que trabalho na EMEF José de Anchieta?					
34	Existe uma relação de equipe entre os profissionais que trabalham na EMEF José de Anchieta?					
35	Há comemoração de datas especiais na escola?					
36	Acredito que todos trabalham para fazer o melhor no sentido de promover o ensino aprendizagem e elevar o padrão da escola?					
37	A direção apresenta uma conduta honesta e ética a frente da escola?					
38	A direção me valoriza como pessoa e não somente como funcionário da escola?					
39	Sinto que posso fazer a diferença no meu trabalho?					
40	Mesmo que pudesse, não exerceria outra profissão?					
41	Pretendo trabalhar por muito tempo na EMEF José de Anchieta?					