

# **CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES EFETIVOS E CONTRATADOS DE UMA ESCOLA ESTADUAL DE DIAMANTINO – MT**

Duarte, Daiane M.<sup>1</sup>

Soave, Meire<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância do clima organizacional em todas as organizações e especificamente no setor público, em uma escola estadual do município de Diamantino – MT. Além disso, a identificação da percepção sobre o clima organizacional e como este se comporta no ambiente educacional. Também como objetivos específicos: conceituar cultura e clima organizacional; ampliar conhecimentos sobre a Pesquisa de Clima Organizacional; analisar os modelos de análise de clima; a satisfação no trabalho e suas relações; e por fim, definir a escola pública como uma organização e como um objeto de estudo. A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) realizada é caracterizada como do tipo pesquisa bibliográfica, com exposição de conceitos e ideias de variados autores. Utilizar-se-á da aplicação de uma pesquisa de campo com os funcionários da escola, através de questionário para obtenção de dados que demonstrem a realidade do clima organizacional na instituição de ensino. Com os resultados obtidos através da pesquisa de campo aplicada, sugere-se a implantação de um setor de Gestão de Pessoas ou profissional da área específica que responda por estes assuntos e atenda as pessoas que trabalham na organização, a fim de minimizar as questões que afetam negativamente o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima. Organização. Cultura. Pesquisa. Satisfação. Escola

## **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the importance of the organizational climate in all organizations and specifically in the public sector, in a state school in the municipality of Diamantino - MT. In addition, the identification of the perception about the organizational climate and how it behaves in the educational environment. Also as specific objectives: conceptualize culture and organizational climate; to increase knowledge about the Organizational Climate Survey; analyze the models of climate analysis; job satisfaction and relationships; and finally, to define the public school as an organization and as an object of study. The Organizational Climate Survey (PCO) carried out is characterized as a bibliographical research type, with an exposition of concepts and ideas of several authors. It will be used the application of a field research with the school employees, through a questionnaire to obtain data that demonstrate the reality of the organizational climate in the educational institution. With the results obtained through applied field research, it is suggested the implementation of a People Management sector or a specific area professional who will answer these questions and assist the people who work in the organization, in order to minimize the issues that affect negatively the organizational climate.

**Keywords:** Climate. Organization. Culture. Search. Satisfaction. School

1 Pós-graduanda MBA em Gestão de Pessoas, Auditoria, Controladoria e Finanças.

2 Doutora em Ciências da Educação.

## INTRODUÇÃO

É fundamental demonstrar a importância do estudo de clima organizacional, identificar a percepção de funcionários de uma instituição pública de ensino sobre o assunto, bem como está o clima na organização. A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) pode ser considerada instrumento que se aplica de modo consciencioso e metódico. Sendo assim, capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças organizacionais que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

Diante do exposto, questiona-se: qual a importância de se conhecer o clima organizacional? Qual a percepção sobre clima organizacional de funcionários de uma instituição pública de ensino? Como está o clima organizacional na organização educacional estadual do município de Diamantino – MT?

O estudo é, contudo muito importante e indispensável, pois ao analisarmos o clima organizacional de uma organização, podemos verificar questões importantes e que só são identificadas através da pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional não só mostra como está o clima da organização, como também, se as pessoas envolvidas possuem conhecimento sobre o assunto, se percebem a importância do mesmo e quais os principais aspectos que o estudo de clima envolve. Sendo assim, a pesquisa de clima organizacional irá mostrar aspectos intrínsecos e extrínsecos que somente através de uma pesquisa de campo pode ser percebida. E a escola pública como organização mostra-se um ótimo objeto de estudo no qual há muito ainda a ser pesquisado.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: introdução do estudo, no qual se apresenta o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa. Referencial teórico, exposição de conceitos e ideias de variados autores sobre Cultura e clima organizacional; PCO (Pesquisa de Clima Organizacional); Modelos de análise de clima organizacional; Satisfação no trabalho; e Escola pública como organização. A metodologia, com a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). A análise e discussão dos dados descreve a análise dos resultados da pesquisa. E, por fim, as considerações finais acerca da pesquisa de campo aplicada através de questionário.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 Cultura e clima organizacional

A compreensão de cultura, do ponto de vista antropológico, possibilita a integração das pessoas em um grupo, além da manutenção da forma como as atividades devem ser realizadas em um povo, uma sociedade e uma nação. A análise da cultura organizacional torna-se um instrumento poderoso para aumentar a competitividade das organizações, pois a coesão mantém os funcionários engajados para o alcance de um objetivo comum. Sendo relevante destacar, que a estratégia, os objetivos, o modo de operação das empresas e o comportamento das pessoas são influenciados por elementos culturais (SOUZA, 2014). A cultura, portanto, pode ser definida como modo de ser/identidade das pessoas, compartilhada em uma organização.

Para Souza (2014, p. 20-21):

Utilizando-nos de uma metáfora, podemos compreender a cultura como a argamassa da coesão social. Assim, imagine vários tijolos separados, representativos das pessoas, dos departamentos e dos setores. A cultura é a argamassa que irá manter esses tijolos unidos em prol de objetivos comuns. Essa metáfora é uma forma didática de compreender o conceito de *cultura*. Contudo, é importante conhecer outras definições correlacionadas.

Sabe-se que cada pessoa possui uma trajetória, na qual resquícios culturais interferem diretamente em seu comportamento. Para Moreira (2012, p. 21), “Toda organização é composta por indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida”.

Cultura e clima organizacional são conceitos complementares, afetando positiva ou negativamente as pessoas envolvidas no processo. Sendo assim, o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. Além disso, a eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização (MOREIRA, 2012).

Para Luz (2003, p. 12), “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. O autor ainda observa que entre os diferentes conceitos de clima, encontram-se pelo menos três palavras-chaves:

- Satisfação (dos funcionários): os conceitos relacionam clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos funcionários): refere-se à percepção dos funcionários em relação aos diferentes aspectos da organização que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Se os funcionários percebem a empresa positivamente o clima tende a ser bom, se a percepção da empresa for negativa, a tendência é que o clima seja ruim.
- Cultura (organizacional): trata-se de fenômenos parecidos, considerando que são faces da mesma moeda, questões complementares isso devido à influência que a cultura exerce sobre o clima.

Luz (2003) ainda refere-se que embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre sua qualidade, sendo eles: *turnover*; absenteísmo; pichação nos banheiros; programas de sugestões; avaliação de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de material; e queixas nos serviços médicos.

Segundo Moreira (2012), é importante salientar que os conceitos de clima e cultura organizacional se inter-relacionam, afetando um o outro, porém não são a mesma coisa e sim fenômenos que agem separadamente. O clima organizacional é responsável pelo mapeamento do ambiente interno da organização. Já a cultura faz parte da história da empresa, principalmente no que diz respeito aos valores e ideais.

Para Souza (2014), há relação entre as concepções de cultura e clima organizacional, porém, sob certos aspectos, também há diferenças notáveis, as quais na cultura organizacional pode-se considerar como um conceito mais amplo, que engloba temas como normas, valores e fins organizacionais, já o clima diz respeito a um dos fatores que constituem a cultura organizacional.

## **1.2 PCO (Pesquisa do Clima Organizacional)**

Como afirma Luz (2001, *apud* OLIVEIRA, CARVALHO e ROSA, 2012), a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada instrumento que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico. Sendo assim, capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças organizacionais que procuram eficiência, eficácia e qualidade. Neste contexto, Luz (2003) afirma que a Pesquisa de Clima Organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes dos funcionários que nela trabalham, com relação a diferentes fatores ligados ao trabalho, que impactam diretamente no clima, causando a satisfação/insatisfação dos trabalhadores.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, *apud* OLIVEIRA, CARVALHO e ROSA, 2012), as organizações conferem periodicamente o clima, tendo o conhecimento de afeta positiva ou negativamente o trabalho em si, as relações interpessoais e resultados abaixo ou acima das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. Por fim, a Pesquisa de Clima Organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

O principal objetivo da Pesquisa de Clima é avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa, além disso, avalia o grau de prontidão de uma empresa para a implantação de mudanças, determinando aptidão ou disposição para introduzi-las, o grau de satisfação dos funcionários, e também, o grau de disseminação entre os funcionários de determinados valores culturais almejados pela organização (LUZ, 2003).

A avaliação dos elementos como um instrumento estratégico é de suma importância para o planejamento eficaz das organizações. Para Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), “a pesquisa de clima tem o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto”.

Ainda segundo autores (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006 *apud* OLIVEIRA, CARVALHO e ROSA, 2012), pode-se estabelecer a seguinte lista de objetivos para uma Pesquisa de Clima Organizacional:

- 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;
- 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 à suas funcionalidades;
- Avaliar os modelos de produtividade;
- Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

### **1.3 Modelos de análise de clima organizacional**

Há três principais modelos de pesquisa de clima organizacional, primeiramente o modelo de Litwin e Stringer (1968), citado por Bispo (2006), utiliza um questionário baseados em nove fatores/indicadores, assim denominados: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Já o segundo modelo, o modelo de Kolb (1986), utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, há ainda os seguintes: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

Por fim, o modelo de Sbragia (1983) utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores: 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; e forma de controle.

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser utilizado em empresas de grande porte, comprovando a importância do clima organizacional nas empresas. Posteriormente, o modelo de Kolb surgiu, especificamente, duas décadas depois como aperfeiçoamento do modelo anterior, incluindo os estudos de psicologia aplicada às organizações. O modelo de Sbragia, também se baseou no modelo de Litwin e Stringer, através de um estudo em treze instituições públicas de pesquisa no Brasil, demonstrando várias deficiências institucionais nas políticas de recursos humanos (BISPO, 2006).

### **1.4 Satisfação no trabalho**

As duas principais definições da satisfação no trabalho estão relacionadas a satisfação como afeto e a satisfação como atitude. Sendo assim, entende-se que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado). Portanto, a surpresa que resulta dessa diferença pode ser negativa, quando vai ao encontro do que se desvaloriza ou positiva, quando vai ao encontro do que se valoriza. (WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014).

Ainda segundo os autores, a definição de satisfação no trabalho como parte da atitude considera as diferenças existentes entre três construtos relacionados: avaliações sobre

o trabalho, crenças sobre o trabalho e experiências afetivas quanto ao trabalho. Porém, a satisfação no trabalho é apenas uma parte da atitude, pois atitudes são entidades complexas, que incluem avaliações feitas com respeito a um objeto da atitude.

### **1.5 Escola pública como organização**

Para Libâneo (2001), os estudos referentes a consideração da escola como organização não é algo novo, pois existem pesquisas sobre administração escolar desde os anos 30. Esses estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial.

O autor ainda diz que há três concepções de organização e gestão, que baseiam-se nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, sendo elas: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa. A concepção técnico-científica, baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho. A autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de centralização e sim participação direta. E por fim, a democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação do pessoal da escola.

De acordo com Libâneo (2001, p.3):

Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros.

Conforme defendido por Libâneo (2001, p.3), compreende-se que a organização é uma construção social, porém, não consiste em um processo livre e voluntário, mas sim em uma realidade de grupos sociais, que busca por um objetivo, a aprendizagem, e os conflitos e contradições fazem parte deste tipo de organização. Para tanto, é necessário relações interpessoais saudáveis e participativas, pois todo o processo organizacional está voltado para o atendimento de objetivos sociais e políticos, isto é, a escolarização da população.

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Mascarenhas (2012) é de suma importância falar de metodologia em uma pesquisa, pois é ela que explicará tudo o que foi realizado durante um estudo. A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) realizada é caracterizada como do tipo pesquisa bibliográfica, com exposição de conceitos e ideias de variados autores. Para o desenvolvimento deste artigo, bem como para exposição de informações, o nome da organização foi preservado, sendo tratada como Escola Estadual localizada na cidade de Diamantino, Mato Grosso.

Para a realização da coleta de dados, optou-se pelo questionário, composto por 11 perguntas fechadas e 01 aberta, sendo uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima, pois garante mais credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato do respondente. Segundo Cervo (2017, p. 53): “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”.

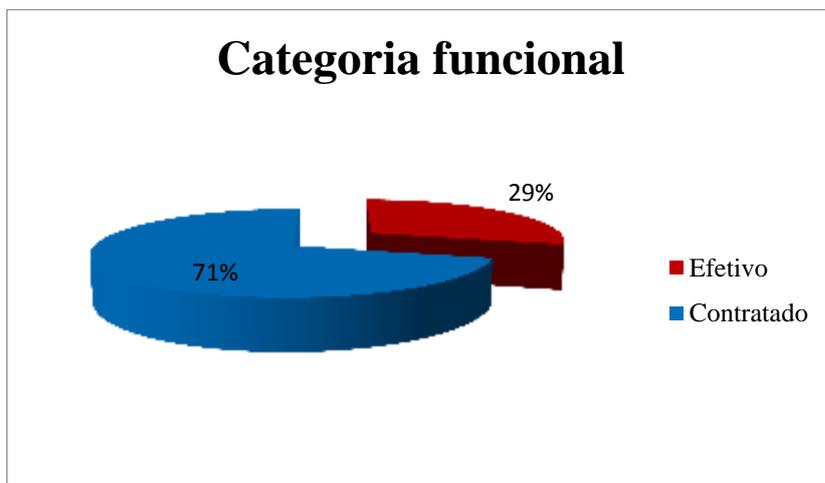
## **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Tendo como pressuposto à pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo realizada na Escola Estadual localizada na cidade de Diamantino, Mato Grosso, conforme questionários oferecidos a todos os servidores efetivos e contratados, totalizando 56 pessoas, e aplicados e respondidos aos que se dispuseram, ou seja, 17 pessoas.

Foram analisados os seguintes aspectos: categoria funcional, tempo de serviço, sexo, grau de escolaridade, conhecimento sobre clima organizacional; relacionamento interpessoal; relação salário x motivação/satisfação; questionamento sobre trabalhar em uma empresa privada para ganhar o mesmo salário que recebe hoje na instituição, realização profissional, os fatores que motivam a trabalhar na organização, os aspectos gerais de satisfação no trabalho e exposição de sugestões para a escola tornar-se um lugar bom, ou melhor ainda para se trabalhar.

Através disso, foi possível demonstrar de forma gráfica, os resultados obtidos com a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), isto é, apresentar o entendimento dos servidores efetivos e contratados da escola em relação às diversas variáveis descritas acima e observadas a seguir:

**Gráfico 1 - Categoria funcional**

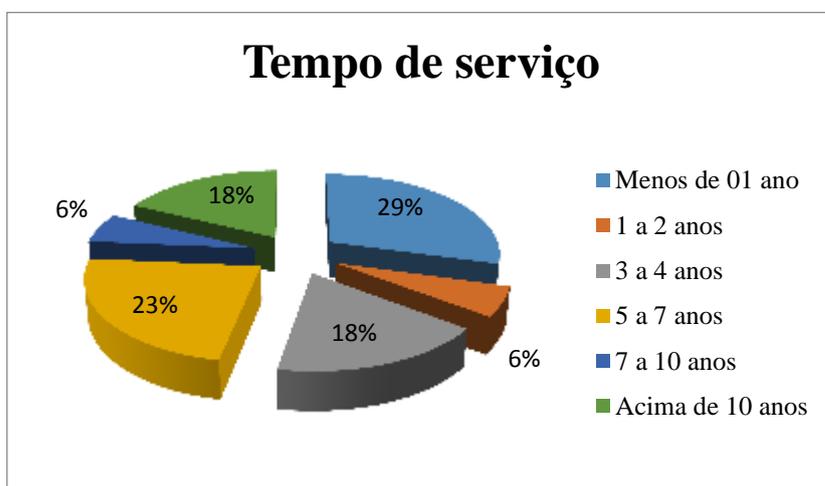


Fonte: da autora (2017).

Constata-se que no Gráfico 1, que 71% dos respondentes correspondem a categoria funcional de contrato por período determinado e 29% dos respondentes fazem parte do quadro efetivo de servidores públicos que trabalham na escola.

Esse item possui como objetivo identificar qual a categoria funcional das pessoas que trabalham na escola, conforme demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 2 - Tempo de serviço**

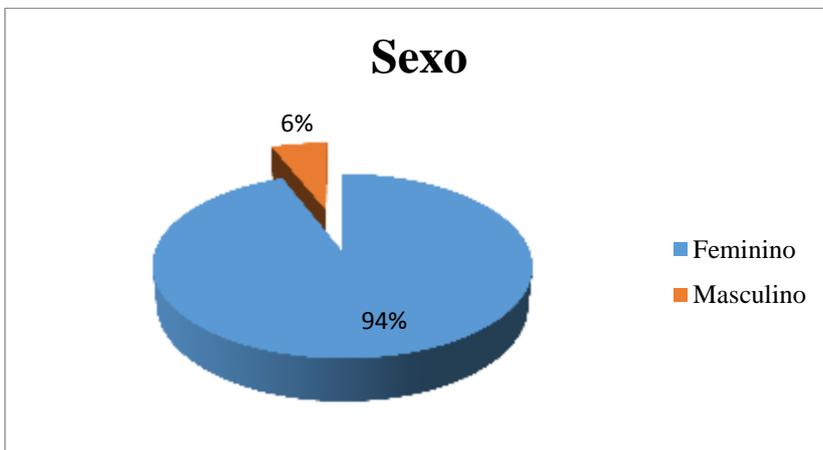


Fonte: da autora (2017).

Verifica-se que no Gráfico 2, dos funcionários que responderam, 29% disseram ter menos de 01 ano de trabalho na escola. 23% responderam ter entre 5 a 7 anos de tempo de serviço. Já 18% responderam que tem entre 3 a 4 anos de tempo de serviço e outros 18% trabalham acima de 10 anos na instituição. E 6 % responderam ter entre 7 a 10 anos de tempo de serviço e outros 6% de 1 a 2 anos de exercício na escola.

Conclui-se que das pessoas que responderam o questionário, 29% delas são novatas na escola. Entretanto, identifica-se um índice de 23% de pessoas que trabalham entre 5 a 7 anos, mostrando que existem pessoas que são experientes na rotina de trabalho da escola.

**Gráfico 3 - Sexo**

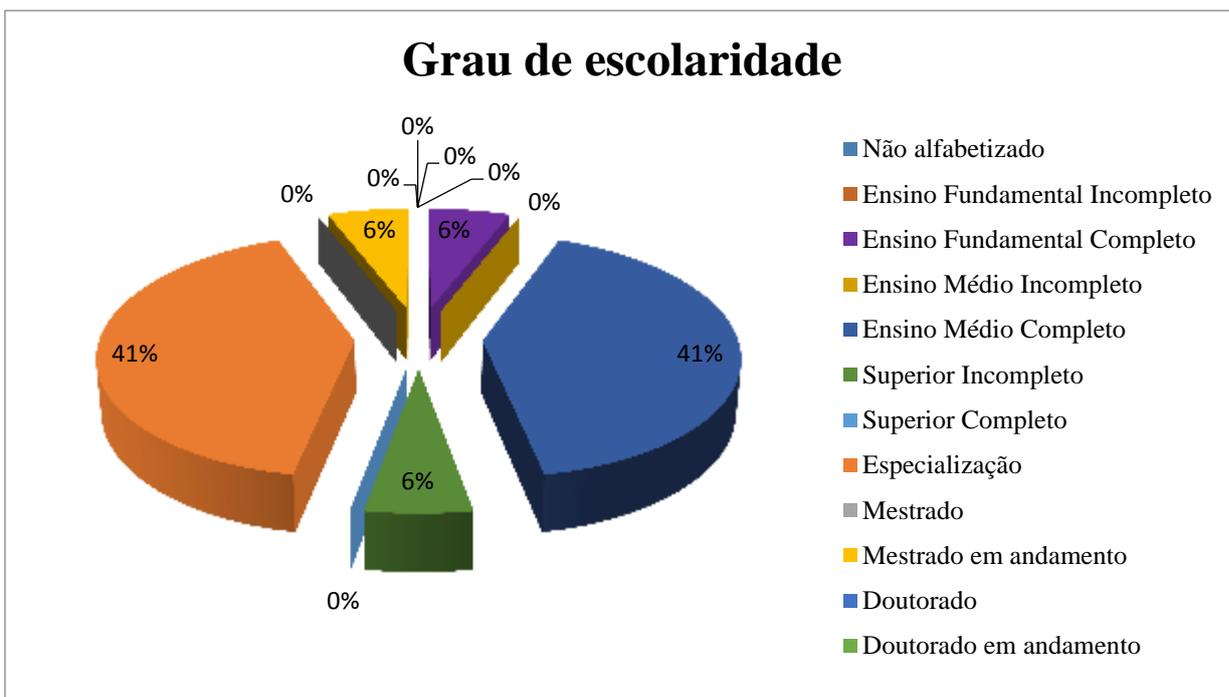


Fonte: da autora (2017).

Conforme Gráfico 3, em relação ao sexo dos respondentes, 94% das pessoas são do sexo feminino e apenas 6% dos respondentes são do sexo masculino.

Dos respondentes, observa-se que o gênero feminino tem alta expressividade, caracterizando o grupo de trabalho na escola.

**Gráfico 4 - Grau de escolaridade**

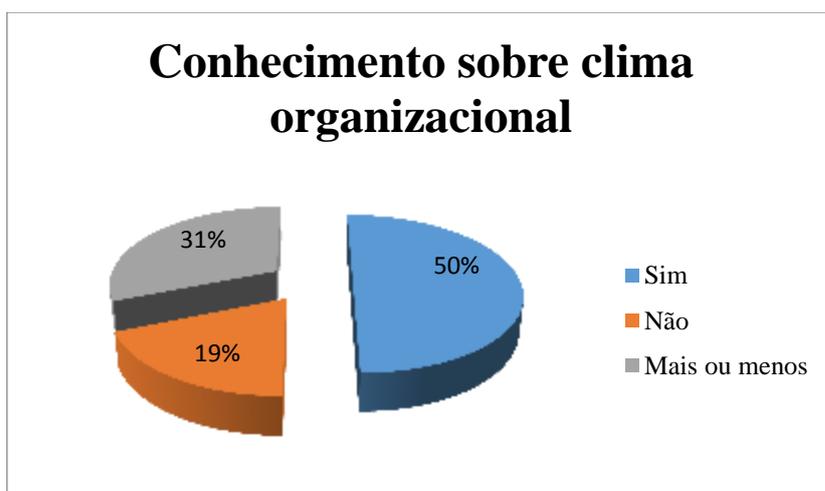


Fonte: da autora (2017).

Pode-se verificar que 41% dos respondentes possuem Ensino Médio Completo e Especialização, e 6% das pessoas possuem Ensino Fundamental Completo, ou Ensino Superior Incompleto e/ou Mestrado em andamento.

Nota-se que a maioria das pessoas que responderam o questionário possui o Ensino Médio Completo, Ensino Superior Completo e Especialização, demonstrando que a maior parte do quadro funcional é composto por pessoas com graduação e pós-graduação.

**Gráfico 5 - Conhecimento sobre clima organizacional**

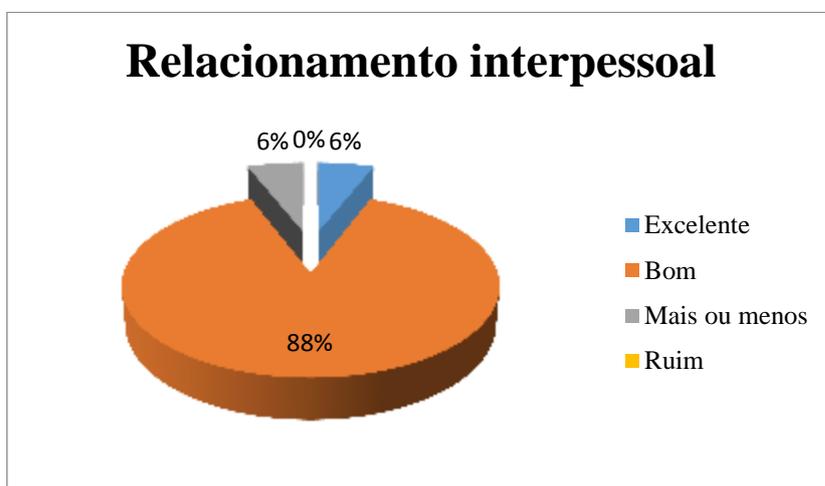


Fonte: da autora (2017).

De acordo com o Gráfico 5, observa-se que 50% dos respondentes possui conhecimento sobre clima organizacional, porém, 31% responderam a alternativa de mais ou menos e 19% que não possui conhecimento.

Sendo assim, percebe-se que metade dos respondentes possui pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema tratado neste artigo.

**Gráfico 6 - Relacionamento interpessoal**



Fonte: da autora (2017).

A representação gráfica 6 expressa como é o relacionamento entre as pessoas na escola, identificando se o clima é favorável ou ainda, se existem conflitos interpessoais que podem afetar diretamente o clima organizacional da organização.

Percebe-se que os respondentes possuem um bom relacionamento interpessoal, representado em 88% das respostas. Ainda 6% responderam que o relacionamento entre as pessoas é excelente. E 6% dos respondentes acreditam que o relacionamento interpessoal pode ser considerado mais ou menos.

Conclui-se, de forma geral, que o relacionamento entre as pessoas que trabalham na escola é considerado bom, mostrando que a escola possui um bom clima organizacional.

### Gráfico 7 - Relação salário x motivação/satisfação

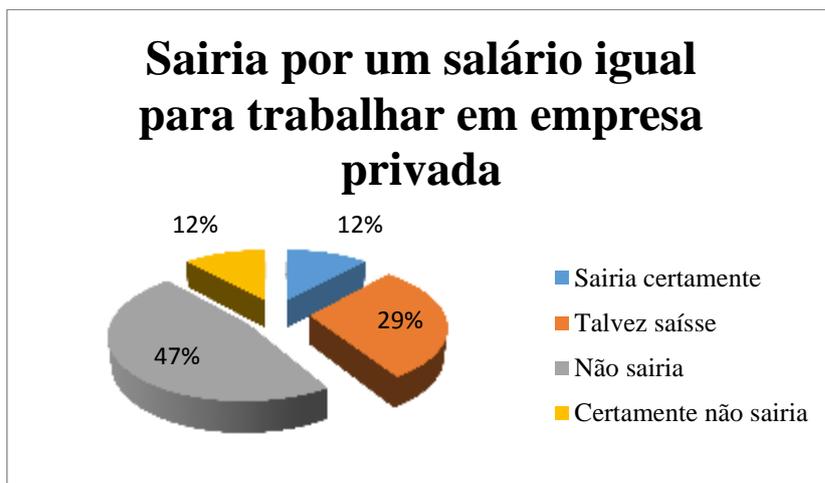


Fonte: da autora (2017).

O Gráfico 7 mostra que 65% das pessoas que responderam o questionário considera pouco que o salário é o elemento que mais motiva/satisfaz o funcionário, porém, 23% respondentes tem uma consideração sobre o salário ser o elemento mais motivador/satisfatório. E 12% responderam que consideram muito que o salário é o elemento que mais o motiva/satisfaz.

O salário é um indicador importante a ser analisado, pois mostra se há relação entre ele e a satisfação/motivação de uma pessoa em seu local de trabalho. Na escola, através da maioria das respostas da pesquisa, percebe-se que o salário não é fator mais relevante no que diz respeito à motivação/satisfação e sim outra variável a ser descoberta e estudada, apesar de algumas pessoas considerarem que seja muito importante.

**Gráfico 8 - Sairia por um salário igual para trabalhar em empresa privada**

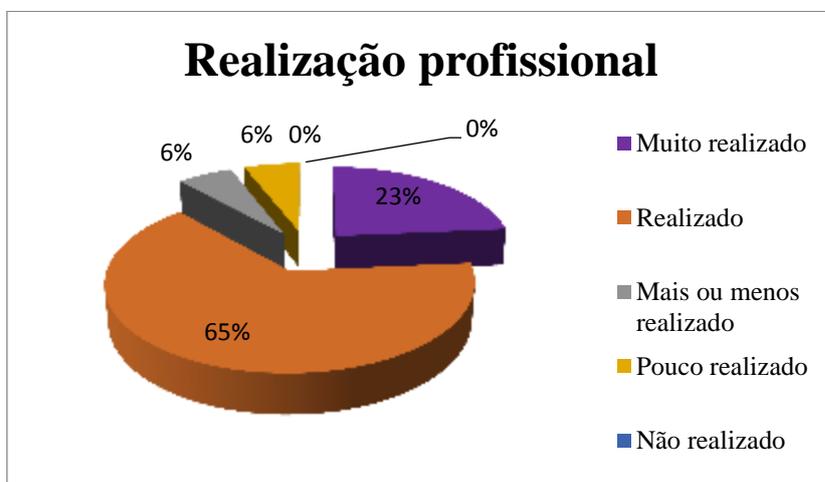


Fonte: da autora (2017).

Segundo o Gráfico 5, 47% dos respondentes não sairiam da escola por um salário igual ao que recebem, para trabalhar em uma empresa privada. Já 29% das pessoas que responderam a pesquisa talvez saíssem, 12% responderam que sairiam certamente e outros 12% que certamente não sairiam.

Essa variável mostra que a maioria das pessoas que responderam o questionário não sairia da escola, porém, a outra minoria dos respondentes talvez deixasse o órgão público para trabalhar em uma empresa privada, por um salário igual, demonstrando vulnerabilidade. Essa vulnerabilidade encontra-se de forma direta com a relação do salário com a motivação e satisfação no trabalho, pois a grande maioria das pessoas que responderam não considera o salário como o indicador mais motivador e satisfatório e a maior parte também não sairiam da escola para trabalhar em outra organização pelo mesmo salário.

**Gráfico 9 - Realização profissional**

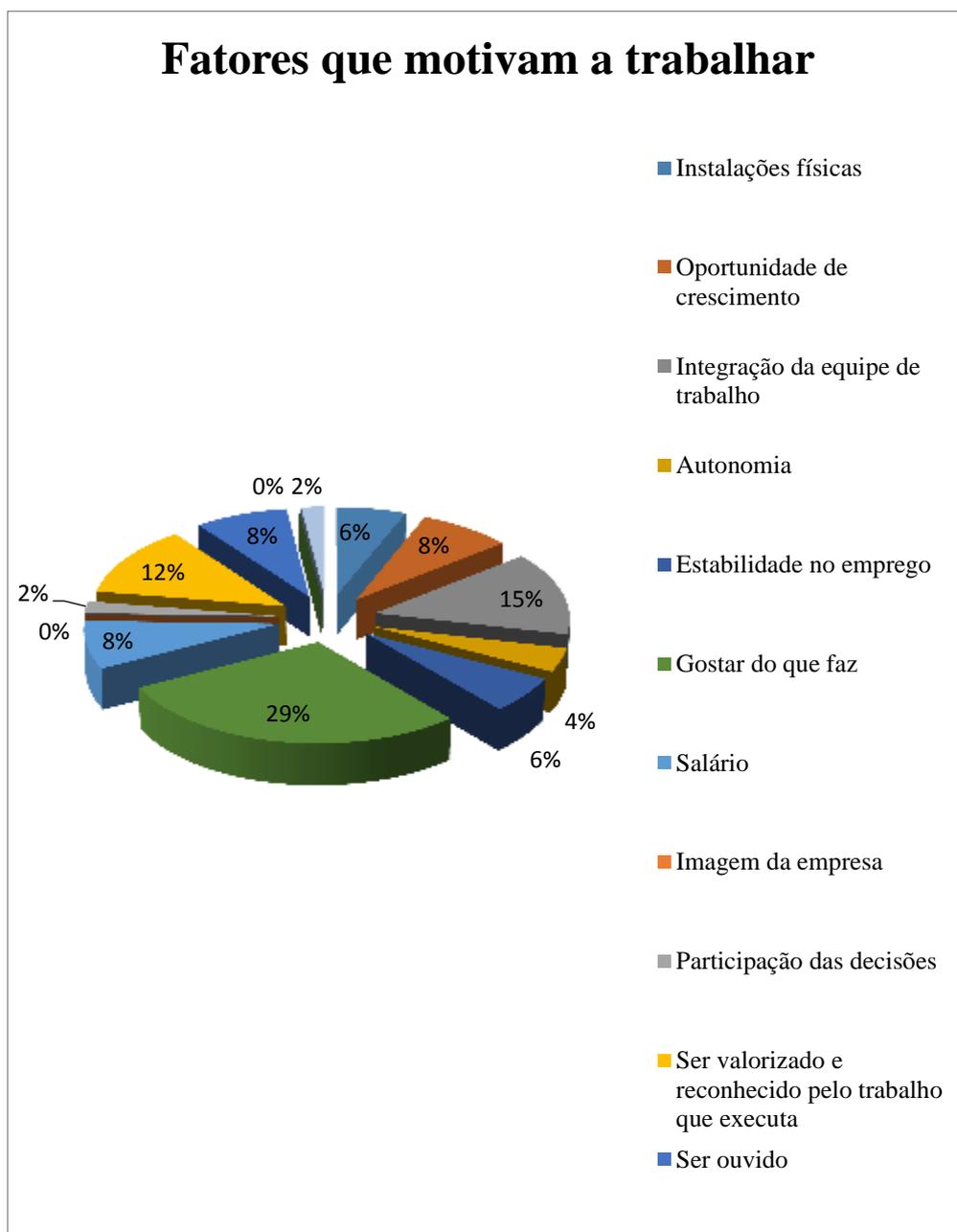


Fonte: da autora (2017).

O Gráfico 9 que representa a variável da realização profissional, mostra que 65% das pessoas que responderam a pesquisa sentem-se realizadas com o trabalho que executam, já 23% delas sentem-se muito realizadas, 6% das pessoas sentem-se mais ou menos realizadas e ainda 6% delas estão pouco realizadas.

Verifica-se que o percentual de realização profissional é superior ao dos não realizados profissionalmente. A maioria dos respondentes sente-se realizado profissionalmente, auxiliando no resultado do bom clima organizacional.

### Gráfico 10 - Fatores que motivam a trabalhar



Fonte: da autora (2017).

Constatam-se através do Gráfico 10, as três opções que os respondentes mais consideram como os principais fatores que motivam os mesmos a trabalharem na escola. Demonstrando, assim, que 29% dos respondentes gostam do que fazem, 15% dos respondentes acreditam ser a integração da equipe de trabalho a responsável pelo fator de motivação e 12% das pessoas que responderam a pesquisa dizem serem valorizados e reconhecidos pelo trabalho que executam.

Percebe-se que a maioria dos pesquisados, gostam do que fazem, ou seja, sentem-se realizados por trabalhar na escola, pois não julgam nenhum fator como mais relevante. O segundo fator que vale considerar é que a equipe de trabalho está engajada e unida para exercer sua função na organização, mostrando que trabalham em prol do mesmo objetivo. E por fim, os respondentes mostram que são reconhecidos e valorizados na escola, pois consideram como o terceiro fator mais importante dentre os demais itens analisados neste questionamento.

**Gráfico 11 - Termos gerais de satisfação no trabalho**



Fonte: da autora (2017).

Considerando as respostas com as variáveis levantadas, em termos gerais de satisfação no trabalho, 94% dos servidores efetivos e contratados que responderam o questionário, sentem-se satisfeitos e 6% deles sentem-se muito satisfeitos, mostrando um alto nível de satisfação em relação ao trabalho que executam.

Por conseguinte, nos termos gerais de satisfação, o alto índice de satisfação no trabalho pode ser resultado positivo demonstrado nos gráficos anteriores, dentre eles, realização profissional, engajamento da equipe de trabalho, relacionamento interpessoal favorável, valorização e reconhecimento, entre outros aspectos abordados nas questões respondidas pelas pessoas que trabalham na escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou demonstrar a importância do clima organizacional, a percepção dos entrevistados sobre o assunto e, principalmente, como estava o clima dentro da organização. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo aplicada através de questionário.

Percebeu-se que a metade dos entrevistados possui pouco ou nenhum conhecimento sobre o tema tratado neste artigo, sendo assim, pode-se considerar um assunto pouco discutido ou conhecido entre os funcionários da escola. Porém, muitas pessoas não conhecem o assunto e o praticam no dia-a-dia, através do relacionamento interpessoal, por exemplo. Sendo assim, a percepção dos entrevistados afetou diretamente as outras perguntas respondidas.

A última pergunta do questionário, definida como “aberta”, trouxe um parecer no qual o entrevistado poderia sugerir algo para a escola tornar-se um lugar bom, ou melhor, ainda para se trabalhar. Sendo assim, os entrevistados deram sugestões de que cada pessoa que trabalha na instituição deveria ocupar sua função, de maneira responsável, porém, deixar o individualismo de lado e a interação prevalecer. Essa resposta nos mostra uma preocupação com as relações interpessoais e como isso afeta o todo.

Outras pessoas gostariam que o salário fosse melhor, mostrando uma insatisfação/necessidade que pode afetar o clima organizacional. Outras ainda sugeriram que a confiança deve estar na relação entre líder e liderados; o orgulho diz respeito ao trabalhar na empresa e a camaradagem, mostrando que confiança, orgulho de fazer parte e a camaradagem são fatores essenciais de uma organização. Além disso, ética e companheirismo também foram fatores citados como importantes para o desenvolvimento da organização.

Alguns entrevistados comentaram sobre a gestão, onde o gestor ou diretor deve valorizar e investir no ser humano ou lado humano dos profissionais da escola, sendo assim, um dos anseios dos profissionais inseridos na escola é a gestão de pessoas, que pode estar sendo deixada de lado. Neste mesmo sentido, outros entrevistados responderam sobre a falta da união da equipe gestora, falta de projetos governamentais, falta de investimento na educação e falta de lazer, sendo necessidades que as pessoas buscam.

Além disso, outras pessoas desejam a integração da equipe de trabalho, serem ouvidas e serem valorizadas e reconhecidas pelo trabalho que executam, sendo um diferencial para a escola tornar-se um melhor lugar para se trabalhar.

Outros já consideram a escola um bom lugar para se trabalhar, mas que para melhorar, a sociedade deveria ser mais participativa, ou seja, na relação sociedade/escola, a sociedade deixa um pouco a desejar e pode prejudicar a escola como um todo. Por fim, outros também relataram que a escola já é um bom lugar para se trabalhar e que é só continuar com as mesmas atitudes e continuar agradando a todos no ambiente de trabalho.

Com os resultados obtidos através da pesquisa de campo aplicada, é notório que os aspectos negativos observados nas respostas fechadas e, principalmente na resposta aberta, não estão sendo tratadas com a importância devida e não há como os servidores efetivos e contratados obterem um *feedback* sobre tais assuntos. Apesar de tratar-se de uma escola pública que depende de recursos e posições governamentais, é perceptível a carência de um setor definido para tratar de assuntos pertinentes a gestão de pessoas.

Para tanto, sugere-se a implantação de um setor de Gestão de Pessoas ou profissional da área específica que responda por estes assuntos e atenda as pessoas que trabalham na organização, a fim de minimizar as questões que afetam negativamente o clima organizacional, tornando a escola um ambiente de trabalho cada vez mais agradável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. São Paulo: Produção, 2006.

CERVO, Amado L. *Metodologia científica*. 6 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIBÂNEO, José C. *O sistema de organização e gestão da escola* In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASCARENHAS, Sidnei A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, Elen G. *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

OLIVEIRA, Daniele, CARVALHO, Roberto J., ROSA, Adriano C. M. *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 16 de Jun. 2017 às 17h28min.

SOUZA, Carla P. S. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. 1 Ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

WALGER, Carolina, VIAPIANA, Larissa, BARBOZA, Mariana M. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. 1 Ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.