



Clima e cultura organizacional em uma instituição pública de ensino

Mirian Morais do Paraizo Lorente (miriammplorente@yahoo.com.br)
Sérgio Ditkun (sditkun@yahoo.com.br)
Wilson Ramos (wramoswb@hotmail.com)
João Luiz Kovaleski (kovaleski@utfpr.edu.br)
Silvia Gaia (gaia@utfpr.edu.br)

Resumo:

O presente artigo tem como proposta analisar os fatores que influenciam o clima e a cultura organizacional em uma instituição pública de ensino. O estudo busca através da pesquisa bibliográfica identificar o que diversos autores publicaram sobre o tema. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários aos colaboradores da instituição, com perguntas estruturadas considerando fatores essenciais para analisar o clima e cultura organizacional, como o ambiente de trabalho, a cooperação, o reconhecimento pelo trabalho, a identificação com a empresa, a comunicação, o conflito e a remuneração. Os resultados demonstram um clima organizacional satisfatório, enfatizando a formação de equipe, a participação dos colaboradores na tomada de decisão e o orgulho em fazer parte da instituição.

Palavras chave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Satisfação.

Climate and organizational culture in a public educational institution

Abstract

This article aims to analyze the factors that influence climate and organizational culture in a public educational institution. The study seeks to identify through the literature that many authors have published on the subject. To develop the research, questionnaires to collaborators of communication were applied, with structured questions considering essential factors to analyze the organizational climate and culture, such as working environment, cooperation, recognition for work, identification with the company, , conflict and remuneration. The results demonstrate a satisfactory organizational climate, emphasizing team building, employee participation in decision making and proud to be part of the institution.

Key-words: Organizational Climate, Organizational Culture, Satisfaction.

1 Introdução

O estudo do clima organizacional é importante para se verificar o grau de satisfação existente em uma instituição, sendo essa uma ferramenta para monitorar e avaliar a conduta, liderança, trabalho em equipe, condições físicas do ambiente, tomadas de decisões, produtividade, entre outros fenômenos presentes. O estudo também envolve a cultura, pois esta representa as normas informais presentes na instituição, representando as percepções dos líderes e funcionários, refletindo a mentalidade predominante.

Orienta e define sua missão e estabelecimento de objetivos, devendo estar alinhada com ações como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer o local de trabalho. Portanto, enquanto a cultura se volta para valores, crenças e pressupostos, o clima se volta para as condições do ambiente interno da instituição.

Este trabalho foi baseado no interesse de levantar e analisar as variáveis que influenciam o ambiente de trabalho de um colégio estadual, a satisfação de seus colaboradores em relação a diversos fatores como motivação, relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho, cooperação e reconhecimento.

Objetiva também descrever e abordar através de pesquisa bibliográfica o que diversos autores publicaram sobre clima e cultura organizacionais; identificar as variáveis que contribuem para o comprometimento da qualidade e do desempenho da equipe e finalmente propor ao gestor da instituição maneiras de identificá-las e tratá-las, identificar o que os funcionários valorizam como atributos, auxiliando a instituição a elaborar um plano de comunicação visando a uma maior troca de informações e a identificar os fatores que são necessários e passíveis de mudança para que a mesma possa atingir satisfatoriamente seus objetivos.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Percebe-se que o clima de uma organização é essencial para a compreensão do comportamento nela encontrado. De acordo com Chiavenato (2002, p. 43): “o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente”, existindo diversos fatores que o determinam e influenciam a motivação das pessoas, que consequentemente retribuem com eficiência e eficácia.

Estes fatores podem ser: estilo de liderança, avaliação e remuneração, treinamento da equipe, condição econômica da empresa, cultura organizacional, oportunidade de participação, estrutura organizacional, políticas e valores, características das pessoas, entre outros. Segundo Chiavenato (2010, p. 546):

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

Segundo Chiavenato (1994, p. 526) o clima organizacional pode mostrar-se favorável ou desfavorável. Favorável quando o ambiente permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes; e desfavorável quando estas necessidades são frustradas. Pode-se complementar conforme Lacombe (2011, p. 284) que se o clima for bom, “as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados”.

Porém se for muito ruim, as pessoas podem agir com descrença e revolta, contribuindo para o aumento do absenteísmo e da rotatividade, fazendo o mínimo indispensável. Segundo Chiavenato (2010, p. 88) o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e

pela sua motivação para o trabalho. Esta motivação é afetada pelas práticas organizacionais, pela cultura de ausência, valores, atitudes e objetivos dos empregados.

A instituição pode procurar melhorar ainda mais o clima para evitar o absenteísmo, através de práticas gerenciais e culturais que privilegiam a participação, desenvolvendo valores, atitudes e objetivos dos funcionários favoráveis à participação. Já a rotatividade é o efeito de algumas variáveis como a política salarial e de benefícios, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas, a estrutura e cultura organizacional.

O clima organizacional também é um indicador de satisfação das pessoas com relação a aspectos como a valorização profissional, identificação com a empresa, missão da empresa, modelo de gestão, processo de comunicação e política de recursos humanos, conforme Coda (1993 *apud* BISPO, 2006, p. 259).

Segundo Lacombe (2011, p.283):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Nesse sentido, Coda (1993 *apud* Bispo, 2006, p. 259) complementa que o clima organizacional também é um indicador de satisfação das pessoas com relação a aspectos como a valorização profissional, missão da empresa, modelo de gestão, processo de comunicação e política de recursos humanos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, para Chiavenato (2010, p.173) é o conjunto de hábitos e crenças compartilhados por todos os membros da organização e são estabelecidos por normas, valores e expectativas. Representa as percepções de colaboradores e dirigentes, refletindo a mentalidade que predomina na organização. Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 125): “cada organização tem uma cultura específica”, em consequência da diversidade de características das pessoas que delas participam.

Para Schein (1992 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 173):

Cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 173):

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. [...] representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 32): “existem culturas e culturas”, algumas são conservadoras, mantendo ideias, valores, costumes que não mudam com o tempo, mantendo-se imutável; outras culturas são adaptativas e flexíveis, com adoção de novos hábitos e costumes. Contudo, o crescimento e sobrevivência da organização ocorrem quando ela se adapta à mudança que ocorre no seu ambiente, porém deve possuir também estabilidade como complemento, pois sem estabilidade pode haver caos e tensão entre os membros da

organização.

Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Para Chiavenato (2010, p. 177) quando a cultura é flexível pode impulsionar a organização, mas se for rígida pode travar o seu desenvolvimento. Ele compara a cultura a um *iceberg*, onde na ponta externa, que é a parte visível estão os padrões e estilos de comportamento, é a mais fácil de mudar e ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas que gradativamente afetam o segundo nível onde estão os valores e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização.

A principal função da cultura segundo Maximiano (2006, p. 445): “é regular as relações entre os membros da organização: como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como resolvem conflitos.” Define critérios para avaliação de resultados e desempenho dos indivíduos, ações corretivas, recompensas, punições, o comportamento em relação à autoridade, relacionamento com as pessoas de diferentes classes sociais e a tendência à solidariedade e ao associativismo em contrapartida ao individualismo.

Já a segunda, ainda segundo Maximiano (2006, p. 446): “é regular as relações com outros grupos e com o ambiente de forma geral: a forma como o mundo exterior deve ser encarado e como os membros de outros grupos devem ser tratados.” Define a missão e o papel da organização em relação ao meio ambiente, projetando a imagem da mesma para os fornecedores e clientes, as fronteiras do grupo e a posição do grupo em relação a outros grupos.

A cultura também pode criar disfunções que prejudicam a capacidade de resolver problemas, que são os desvios no comportamento e não são percebidos pelos membros da organização. São exemplos destas disfunções a dificuldade de entender mudanças ambientais, bem como resistências a estas mudanças; a dificuldade de aceitar pontos de vista diferentes; subestimar outros grupos; uso de vocabulário ocupacional que prejudica a comunicação; e a utilização de mais recursos para cuidar da organização do que no atendimento aos clientes (MAXIMIANO, 2006, p. 446).

2.2 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação e motivação são expressões muitas vezes utilizadas como sinônimos, porém existem diferenças entre elas, conforme Kannane (1999 *apud* MARSON et.al.,2011, p. 04) que destaca a motivação como correspondente às ações do indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, já a satisfação pode estar vinculada à um impulso, desejo, necessidade, mesmo não correspondendo a um motivo de conduta do trabalhador. Ou seja, a “motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade”. (STEUER, 1989 *apud* MARTINEZ e PARAGUAY, 2003, p. 60).

Segundo Spector (2003 *apud* BONFIM et.al., 2010, p. 06) a satisfação no trabalho reflete o modo como o indivíduo se sente em relação ao trabalho, sendo também o quanto as pessoas gostam do seu trabalho, não significando que elas estejam felizes em todos os aspectos como o salário, companheiros e natureza do trabalho.

Já a motivação, para Chiavenato (2002, p. 91): “existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Essas necessidades são individuais e impulsionam e direcionam o comportamento humano. Para Pinder (1984 *apud* Robbins, 2000, p. 342) ela “é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor de metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

A motivação é também entendida como o esforço e a tenacidade da pessoa para alcançar algo. É um dos fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho e é mais facilmente influenciável que outras características como personalidade, aptidões e habilidades, funcionando como um impulsor do comportamento humano (CHIAVENATO, 2002, p. 171).

Muitas são as teorias motivacionais, porém a mais conhecida é a Hierarquia das Necessidades de Maslow que coloca as necessidades humanas arranjadas em uma pirâmide, onde na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, e no topo as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Seguindo a pirâmide de baixo para cima, encontramos:

- a) As necessidades fisiológicas constituem necessidades com alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual;
- b) As necessidades de segurança conduzem à busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade;
- c) As necessidades sociais, relacionadas com a vida do indivíduo com outras pessoas, sendo as necessidades de associação, participação, aceitação pelos colegas, troca de afeto, amizade e amor;
- d) As necessidades de estima envolvem a autoconfiança, a necessidade de reconhecimento, prestígio, aprovação social;
- e) As necessidades de auto-realização, que levam as pessoas a realizar seu próprio potencial e continuar se desenvolvendo ao longo da vida.

Todas essas necessidades dependem de que a ligeiramente inferior esteja relativamente satisfeita (CHIAVENATO, 1994, p. 506; LACOMBE, 2011, p.158; MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 65; ROBBINS, 2000, p. 343).

Maslow caracterizou as três primeiras com necessidade de carência, pois devem estar satisfeitas para que o indivíduo se sinta seguro e saudável. As duas últimas foram chamadas de necessidades do crescimento, porque relacionam-se ao desenvolvimento e realização do potencial de cada pessoa (ROBBINS, 2000, p. 344).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada em um colégio estadual, localizado no norte do Paraná. Atende a comunidade a 51 (cinquenta e um) anos, desde quando foi criado em 17 de fevereiro de 1962. O Colégio atende a aproximadamente 1.328 alunos, distribuídos em 55 turmas, nos períodos da manhã, tarde e noite, oferecendo cursos em nível fundamental, médio e subsequente ao ensino médio. A instituição conta com 133 colaboradores distribuídos nas funções de direção, direção-auxiliar, pedagogos, coordenadores de curso, professores, auxiliares de serviços gerais e técnicos administrativos.

Utilizou-se para o presente estudo do método dedutivo, que segundo Gil (1999, p. 27): “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”. Quanto à finalidade, foi utilizada a pesquisa pura, que, segundo Zanella (2009, p. 72): “preocupa-se com o desenvolvimento do conhecimento pelo prazer de conhecer e evoluir cientificamente”. Quanto aos objetivos, realizou-se uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (1999, p. 43): “tem a finalidade de ampliar o conhecimento e proporcionar uma visão geral de determinado fato”, neste caso, do clima e da cultura organizacional.

Quanto à forma de abordar o problema, utilizou-se da pesquisa quantitativa, pois este tipo de abordagem é apropriado para medir opiniões, atitudes e comportamentos. Para tanto, como meio adotado na coleta de dados foi realizada a pesquisa bibliográfica, e para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários com perguntas fechadas de múltipla escolha a 40 colaboradores que atuam na instituição, presencialmente, nos dias 20 de agosto de 2013 e 22 de agosto de 2013. O questionário para Lakatos e Marconi (2003, p. 201) apresenta como vantagens à liberdade de respostas, em razão do anonimato; segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; e menos risco de distorção pela não influência do pesquisador.

As perguntas do questionário foram estruturadas considerando fatores essenciais para analisar o clima e cultura organizacional, sendo o ambiente de trabalho, a cooperação, o reconhecimento pelo trabalho, à identificação com a empresa, a comunicação, o conflito e a remuneração. As informações coletadas através do questionário foram tratadas por tabulação manual, sendo apresentadas de forma percentual, através de tabela.

4 Resultados e discussão

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores para analisar a satisfação dos mesmos em relação à empresa estudada, bem como identificar os fatores que contribuem para o comprometimento da qualidade e do desempenho da equipe, objetivando apresentar melhorias na mesma.

Verificou-se que 37,15% dos colaboradores têm de 36 até 45 anos de idade, 32,5% refere-se aos funcionários com 46 e até 55 anos, 15% possuem idade acima de 26 anos e até 35 anos, e os colaboradores acima de 56 anos também representam 15%. Nesse sentido, observa-se que a empresa conta com uma amostra bem variada, indicando que possuem jovens bem como colaboradores mais experientes, equilibrando assim a instituição.

Dos colaboradores lotados na instituição, 75% representam o sexo feminino enquanto 25% são do sexo masculino. Esse percentual representa a cultura do país relacionada ao tipo de função e cargos existentes na instituição, que envolve a área da educação.

Dos colaboradores pesquisados, 82,5% possuem o ensino superior completo, 10% o nível médio completo, 5% representam deles com ensino superior incompleto, e apenas 2,5% com ensino médio incompleto. Com a exigência de curso superior para ingresso na função obrigatório para os professores e o plano de carreira instituído para os funcionários, nota-se que os funcionários possuem um bom grau de instrução.

Com relação ao tempo de serviço na instituição, nota-se que 35% já estão na instituição a mais de 20 anos, 27,5% dos colaboradores têm até 05 anos de serviço, 20% representam os que tem entre 6 e 10 anos de empresa, 10% tem de 11 a 15 anos, e os que colaboram acima de 16 e até 20 anos representam 7,5%. Esses dados são compatíveis com a estabilidade que é concedida aos servidores públicos.

Em relação à renda, 17,5% dos colaboradores recebem até 02 salários mínimos, 60% recebem de 3 e até 5 salários, 20% possuem remuneração acima de 6 salários mínimos e até 8 salários, e apenas 2,5% recebem acima de 8 salários. A remuneração dos entrevistados é um fator que independe da organização em si, pois sendo uma instituição pública, quem paga os salários é o Estado.

A tabela 1, demonstra o resultado, em percentual, das respostas apresentadas pelos colaboradores com relação às variáveis pesquisadas.

Questão	Variável	Discordo totalmente %	Discordo parcialmente %	Não concordo, nem discordo %	Concordo parcialmente %	Concordo totalmente %	Não responderam %
06	Satisfação no ambiente de trabalho	7,5	5	-	15	72,5	-
07	Ambiente físico agradável	7,5	7,5	2,5	27,5	55	-
08	Materiais adequados ao desempenho da função	-	20	5	37,5	37,5	-
09	Formação de equipe	5	5	5	22,5	62,5	-
10	Cooperação	5	7,5	7,5	20	60	-
11	Confiança nos colegas	7,5	5	5	32,5	50	-
12	Orgulho em trabalhar na instituição	5	5	5	15	70	-
13	Valorização profissional	12,5	5	2,5	35	45	-
14	Comunicação	7,5	5	10	35	40	2,5
15	Decisão coletiva	5	15	7,5	22,5	50	-
16	Comunicação com o gestor	5	10	5	25	52,5	2,5
17	Diálogo na resolução de problemas	-	5	5	32,5	57,5	-
18	Não existência de conflitos	20	17,5	12,5	25	25	-
19	Satisfação com a remuneração	20	10	7,5	37,5	25	-
MEDIA		7,68	8,75	5,71	27,32	50,18	0,36

Fonte: Autores (2013)

Tabela1- Resultados da pesquisa

Conforme tabela 1, verifica-se que, em relação à satisfação com a função que exercem, 72,5% dos colaboradores concordam totalmente que estão satisfeitos, 15% concordam parcialmente, 7,5% dos funcionários discordam totalmente e 5% discordam parcialmente. Considerando a organização como um todo, seus colaboradores mostram-se satisfeitos em realizar suas funções, pois a satisfação no trabalho é determinante do sucesso organizacional.

Com relação à agradabilidade do ambiente de trabalho, 55% dos colaboradores concordam totalmente que é agradável, 27,5% concordam parcialmente, 7,5% discordam parcialmente e é seguido pelo mesmo valor dos que discordam totalmente, sendo que 2,5% nem concordam nem discordam. Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Comparando com os dados da variável anterior, verifica-se que boa parte da satisfação também pode ser relacionada ao ambiente, tornando as atividades motivadoras.

De acordo com os equipamentos, 37,5% dos colaboradores concordam totalmente que são adequados e suficientes para realizarem suas funções, 37,5% concordam parcialmente, 20% discordam parcialmente e 5% nem concordam nem discordam. A maioria dos colaboradores estão totalmente e parcialmente satisfeitos, podendo a organização ainda buscar melhores condições de trabalho e garantir que todos os materiais e equipamentos esteja de acordo com a função de cada colaborador.

Equipe é um grupo em que as pessoas atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses delas próprias. Para os entrevistados, a maioria, 62,5% concordam totalmente que formam uma equipe, 22,5% concordam parcialmente e 5% discordam totalmente, sendo o mesmo percentual também para os que discordam parcialmente e nem concordam, nem discordam.

Comparado aos valores apresentados na questão número 9 da tabela 6, observa-se a semelhança das respostas apresentadas, pois a questão número 10 demonstra que há cooperação entre os colaboradores na opinião de 60% que concordam totalmente, 20% concordam parcialmente, 7,5% nem concordam nem discordam, seguido pelos que discordam parcialmente e 5% discordam totalmente. As pessoas em equipe cooperam com as demais agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos, onde os indivíduos interagem uns com os outros num diálogo constante.

Perguntados se confiam em seus colegas de trabalho, conforme demonstrado na questão 11 da tabela acima, observa-se que 50% dos entrevistados concordam totalmente que seus colegas de trabalho são confiáveis, 32,5% concordam parcialmente, 7,5 discordam totalmente, e 5% discordam totalmente, assim como 5% não concordam nem discordam. Este resultado pode ser comparado aos anteriores, onde a maioria concordou que há uma equipe, há cooperação e consequentemente confiança em se trabalhar desta forma.

As organizações precisam enfatizar certos valores no comportamento de seus integrantes para reforçar sua cultura organizacional, e um dos valores a ser enfatizado é o orgulho. Por isso, observamos na tabela 6, questão 12, que a instituição enfatiza este valor, pois 70% dos entrevistados concordam totalmente que sentem orgulho em trabalhar na instituição, 15% concordam parcialmente, 5% nem concordam nem discordam, assim como o mesmo total se repete para os que discordam totalmente e parcialmente.

Já quanto à valorização profissional, 45% se mostram totalmente valorizados pela instituição, 35% concordam parcialmente com esta situação, 12,5% discordam totalmente, 5% discordam parcialmente e 2,5% são imparciais.

Questionados se há comunicação das normas e regras referentes ao trabalho desenvolvido, dos colaboradores entrevistados 40% dos concordam totalmente que as normas e regras que fundamentam sua profissão são comunicadas pela instituição, 35% concordam parcialmente, 10% nem concordam nem discordam, 7,5% discordam totalmente que são comunicados, 5% discordam parcialmente e 2,5% não responderam. A comunicação é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades dos colaboradores, assim como é o meio primário de conduzir as atividades da organização.

Outra indagação feita aos entrevistados foi se as decisões importantes a serem tomadas são feitas na coletividade, ou seja, em reuniões. Metade dos entrevistados, 50% concordaram totalmente, 22,5% concordaram parcialmente, 15% discordaram parcialmente, 7,5% foram imparciais e 5% discordaram totalmente. A decisão em grupo traz as vantagens de gerar informações e conhecimentos mais completos, oferecendo maior diversidade de opiniões e alternativas a serem consideradas, gerando decisões de melhor qualidade.

Com relação ao diálogo e comunicação existente com o gestor da instituição, 52,5% dos colaboradores concordam totalmente que há boa comunicação, 25% concordam parcialmente, 10% discordam parcialmente e 5% se repetem entre os que discordam totalmente e os imparciais. O bom líder fala uma linguagem que seus liderados entendem, sabe ouvir e se comunica não só com palavras, mas também por meio de seus atos, que devem ser coerentes com o que prega.

Para a utilização do diálogo na resolução de problemas no trabalho, o estudo demonstra que 57,5% dos colaboradores concordam totalmente que ele exista, enquanto que 32,5% concordam parcialmente e 5% discordam parcialmente seguindo a mesma porcentagem dos que não concordam nem discordam. Um dos resultados da administração dos conflitos existentes em uma organização é a solução de problemas discutindo-os e resolvendo-os para benefícios de ambas as partes conflitantes, obtidos através da confrontação dos assuntos e da

vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção, sendo os assuntos relevantes discutidos abertamente.

Outra indagação feita aos entrevistados foi se existem conflitos no ambiente de trabalho. Entre eles, 25% responderam que concordam totalmente que eles não existem, seguido de 25% dos que concordam parcialmente, 20% discordam totalmente, enfatizando que os conflitos existem, 17,5% discordaram parcialmente e 12,5 foram imparciais. A palavra conflito, para está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo, sendo uma interferência deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte em alcançar seus objetivos.

A maioria dos entrevistados se mostram satisfeitos com o salário mensal que recebem, pois 37,5% estão parcialmente satisfeitos, 25% estão totalmente satisfeitos, 20% discordam totalmente que ele seja satisfatório, 10% discordam parcialmente e 7,5% não concordam nem discordam. O salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo a cada pessoa, o qual define seu padrão de vida e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados anteriormente, foi possível analisar e identificar os fatores que se destacam na influência do clima organizacional da instituição.

Por ser uma escola pública, com a obrigação de transmitir conhecimentos e possuindo um plano de carreira, os colaboradores possuem um bom grau de instrução, sendo que 85% dos entrevistados possuem ensino superior completo e apenas 2,5% com ensino médio incompleto. Por terem a estabilidade no emprego concedida aos funcionários públicos, 35% estão na instituição há mais de 20 anos. Já a renda mensal da maioria dos colaboradores varia entre acima de 2 salários mínimos e 5 salários, sendo que estes valores independem da instituição pois, como citado anteriormente, são funcionários do Estado.

Considerando todos os fatores, a instituição possui, de modo geral, um clima organizacional satisfatório. Conta com a grande maioria de seus colaboradores satisfeitos com a função que estão exercendo, isso garante uma melhor qualidade nos serviços prestados à clientela.

Possui também um ambiente agradável para o trabalho, que facilita o relacionamento interpessoal, ajudando a reduzir o absenteísmo e a rotatividade, tornando as atividades motivadoras. Mais de 50% dos colaboradores concordam que possuem equipamentos adequados e suficientes para a execução de suas funções. A formação de equipe também é considerada pelos colaboradores, assim como a cooperação e a confiança existente entre eles no ambiente de trabalho, sendo enfatizado o orgulho de prestar serviços à instituição, pois os mesmos também se sentem valorizados profissionalmente pela instituição.

As decisões importantes são tomadas em coletividade, oferecendo maior diversidade de opiniões, gerando decisões de melhor qualidade, assim como os problemas a serem resolvidos são feitos em sua maioria com o diálogo entre as partes. O fato de haver uma boa comunicação e um bom diálogo entre gestor e colaborador também auxilia na resolução de conflitos e satisfação com o trabalho, sendo que há boa comunicação também quanto às regras que fundamentam a execução dos trabalhos.

Como é sabido, em uma organização em que se trabalha um elevado número de pessoas, nem sempre é possível agradar a todos. Na empresa estudada, metade dos colaboradores somou os que foram indiferentes com a questão ou concordaram que existem conflitos no ambiente de trabalho, e isto está ligado aos desacordos e controvérsia de pensamentos e opiniões,

dificultando assim o convívio com algumas pessoas, o que também dificulta o bom clima na organização.

Portanto, sugere-se à instituição pesquisada a promoção de comunicação periódica e frequente com os colaboradores, com o objetivo de conhecer as causas antecedentes aos conflitos existentes, auxiliando na sua administração, para que haja colaboração entre as partes, de modo que cheguem a uma conclusão aceitável em suas resoluções, e que todos os envolvidos satisfaçam seus interesses.

Referências

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BONFIM, Tereza Morais do. et.al. Satisfação e Motivação no trabalho dos servidores público de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná – Uma análise a partir do clima organizacional. **XIII SEMEAD, SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/13semead/resultad o/trabalhosPDF/574.pdf>. Acessado em 06 nov. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARSON, Luciana Sousa Coelho. et.al. A relação entre motivação e qualidade de vida entre motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo com técnico-administrativos de uma universidade pública do Estado do Rio de Janeiro. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0363_2058.pdf. Acessado em 06 nov. 2012.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo, vol.6, p. 59-78, 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acessado em 06 nov. 2012

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

OLIVEIRA, José A. de; MEDEIROS, Maria da Penha M de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2011.

ROBBINS, Sthephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. UFSC[Brasília]: CAPES: UAB, 2009.