

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE CRISTINA SILVA DOS SANTOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA:
Relação de convívio profissional entre os ocupantes dos cargos diretivos

João Pessoa

2014

ALINE CRISTINA SILVA DOS SANTOS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB

S237a Santos, Aline Cristina Silva dos.

Análise do clima organizacional em uma escola Pública : relação de convívio entre os ocupantes de cargos diretivos / Aline Cristina Silva dos Santos. – 2014.

143 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Coordenação do Curso Superior de Administração, 2014.

Orientador(a): Prof.^a Alice Inês Guimarães Araújo

1. Comportamento organizacional. 2. Clima organizacional. 3. Relação de convívio. 4. Conflito I. Título.

CDU 005.32

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA:
Relação de convívio profissional entre os ocupantes dos cargos diretivos**

Aline Cristina Silva dos Santos

Relatório aprovado em 20 de Março de 2014.

Prof.^a Dr.^a Alice Inês Guimarães Araújo
Orientadora

Prof.^a Maria Luiza da Costa Santos
Examinadora

Prof.^o Glauco Barbosa de Oliveira
Examinador

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço infinitamente a Deus, que me abençoou com força e coragem para permanecer firme na caminhada e continua me reservando o que há de melhor. A mãezinha Maria, que sempre me escutou e aconselhou nos momentos difíceis e a São Francisco de Assis, a "luz que brilhou sobre o mundo" e me ilumina desde o dia do meu nascimento.

A minha família maravilhosa, principalmente a minha mãe-rainha Tereza Cristina Silva dos Santos e ao meu pai-herói Luiz Gonzaga Alves dos Santos, dois educadores e amigos sem iguais. Obrigado por todo investimento na minha educação, eu não conseguiria chegar até aqui sem vocês. A minha irmã, Alice Cristina Silva dos Santos, pelas dicas, sugestões e pelas aventuras que vivemos juntas até hoje.

Ao meu namorado, Pedro Henrique Rolim Nóbrega, pelo apoio incondicional e pela confiança que você sempre demonstrou em mim. Muito obrigada por tudo amor, eu te amo demais.

A minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Alice Inês Guimarães Araújo, por acreditar na minha proposta, pela disponibilidade, carinho e atenção de sempre.

A Gláucia Maria da Silva e Maria Ivaneide da Silva, respectivamente diretora e vice-diretora da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza, por me receber de braços abertos e a todos os amigos e colegas de trabalho.

A Caroline Oliveira de Arruda e Mayara Raquel de Assis Maia, fieis companheiras de curso e amigas para todas as horas.

A todos os funcionários da CODES, SEAVA e SECAT do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, e a todos os amigos de estágio. O aprendizado e a diversão proporcionada por vocês são inesquecíveis.

“Dust in the wind, all we are is dust in the wind”.

Kansas

RESUMO

SANTOS, Aline Cristina Silva dos. **Análise do clima organizacional em uma escola pública:** relação de convívio profissional entre os ocupantes dos cargos diretivos. 2014. 143 f. Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2014.

As organizações assemelham-se a organismos vivos, cada setor modela diversos tipos de recursos de forma organizada e interdependente de modo a atingir o objetivo a que se propõe. Uma vez estabelecidas, as organizações cultivam hábitos, costumes, comportamentos característicos e formas de trabalho peculiares, elementos que formam sua cultura organizacional. Entretanto, os indivíduos que compõem as empresas possuem personalidades, opiniões e características comportamentais diferentes. O conjunto de resultados provenientes da interação das pessoas com o ambiente de trabalho chama-se clima organizacional. O clima organizacional é influenciado pelos indivíduos conforme suas características pessoais distintas, e influencia os mesmos aumentando ou diminuindo sua motivação e satisfação. O clima organizacional da escola pública estudada é afetado por constantes conflitos entre alguns funcionários de níveis organizacionais específicos. Diante dessa problemática o estudo buscou analisar o clima organizacional da escola, visando a caracterização da atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático. Para atingir tal objetivo foi utilizado um questionário de medição do clima organizacional baseado nas sete dimensões que compõe a Escala de Kolb. A escala Likert de quatro pontos foi utilizada na avaliação dos resultados obtidos. Ao fim da análise pôde-se observar que a falta de profissionalismo para separar questões pessoais de questões profissionais, ocasiona diversos impasses que minam o clima organizacional e atingem diretamente o nível operacional. O conjunto de práticas profissionais sugeridas ao fim visam à melhoria da relação de convívio entre os ocupantes dos cargos mencionados e, conseqüentemente, do clima organizacional da escola.

Palavras-chave: Clima organizacional. Motivação. Relações de convívio. Conflito.

ABSTRACT

SANTOS, Aline Cristina Silva dos. **Análise do clima organizacional em uma escola pública:** relação de convívio profissional entre os ocupantes dos cargos diretivos. 2014. 143 f. Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2014.

Organizations resemble living organisms, each sector modeling various types of resources in an organized and interdependently to achieve the objective it pursues. Once established, organizations cultivate habits, customs, behaviors characteristic and peculiar forms of elements that form the organizational culture. However, individuals who make up companies have personalities, different opinions and behavioral characteristics. The set of results from the interaction of people with the desktop called organizational climate. The organizational climate is influenced by different individuals according to their personal characteristics, and influences the same increasing or decreasing their motivation and satisfaction, for example. The organizational climate of the studied public school is affected by constant conflicts and confusions among some employees of specific organizational levels. Faced with this problem the study investigates the organizational climate of the school, aiming to characterize the current relationship existing professional interaction between incumbents of the strategic and tactical levels. To achieve this objective a questionnaire for measuring organizational climate based on seven dimensions that make up the scale Kolb was used. A four-point Likert scale was used to evaluate the results. After the analysis it was observed that the lack of professionalism to separate personal issues from professional issues, causes many dilemmas that undermine the organizational climate and directly affect the operational level. The set of professional practices suggested the end aimed at improving the convivial relationship between incumbents mentioned and hence the organizational climate of the school.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Relationships. Conflict.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Modelo de Histórico Escolar do Ensino Fundamental e Médio – PROEMI utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (frente)	129
ANEXO B – Modelo de Histórico Escolar do Ensino Fundamental e Médio – PROEMI utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (verso)	130
ANEXO C – Modelo de Certificado de Conclusão do Ensino Médio – PROEMI utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	131
ANEXO D - Modelo de Ficha Individual utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (frente)	132
ANEXO E - Modelo de Ficha Individual utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (verso)	133
ANEXO F - Modelo de Ficha de Matrícula utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (frente)	134
ANEXO G - Modelo de Ficha de Matrícula utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (verso)	135
ANEXO H - Modelo de Transferência Escolar – Regular utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (frente)	136
ANEXO I - Modelo de Transferência Escolar – Regular utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza (verso)	137
ANEXO J - Modelo de Frequência dos funcionários utilizado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	138
ANEXO K - Questões referentes aos fatores de clima de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)	139

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de medição do clima organizacional aplicado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	141
--	-----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Organograma da E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	26
Figura 2 - Fluxograma descritivo da Atividade A – Emissão de transferência escolar	46
Figura 3 - Fluxograma descritivo da Atividade B – Emissão de certificado escolar	47
Figura 4 - Fluxograma descritivo da Atividade C – Matrícula escolar	48
Figura 5 - Fluxograma descritivo da Atividade D – Identificação de alunos para a Ficha FICAI	49
Figura 6 - Fluxograma descritivo da Atividade E – Preparo da Folha de ponto dos professores e funcionários	50

Quadros

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas nos principais setores da Escola	31
Quadro 2 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	35
Quadro 3 - Relação insumo/transformação/resultado na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	38
Quadro 4 - Lista de documentos emitidos e consultados diariamente pela Secretaria	43
Quadro 5 - Distinção entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional	62
Quadro 6 – Variáveis internas e externas do modelo proposto por Bispo (2006, apud WERNER e DRESCH, 2007)	66
Quadro 7 – Dimensões da Escala de Clima Organizacional (ECO) proposta por Martins et. al. (2008, apud Sousa e Garcia, 2011)	66

Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes	70
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes	71
Gráfico 3 - Renda mensal dos respondentes em salários mínimos	71
Gráfico 4 - Tempo de trabalho dos respondentes na E.E.E.M. Prof. ^a Úrsula Lianza	72
Gráfico 5 – Existência de outro emprego pelos respondentes	73

Gráfico 6 – Percepção dos respondentes sobre seu nível de conhecimento em relação às normas e padrões do setor no qual trabalham	73
Gráfico 7 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem informações quando ocorrem mudanças na Escola	74
Gráfico 8 – Percepção dos respondentes sobre a existência de trabalho em equipe na Escola	75
Gráfico 9 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem o apoio dos colegas	76
Gráfico 10 – Percepção dos respondentes sobre serem encorajados pelos colegas a darem o melhor de si	77
Gráfico 11 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem apoio da liderança	78
Gráfico 12 – Percepção dos respondentes sobre a possibilidade de expressarem seu ponto de vista sem medo de punições	79
Gráfico 13 – Percepção dos respondentes sobre a manutenção de um bom relacionamento com os colegas	80
Gráfico 14 - Percepção dos respondentes sobre a manutenção de um bom relacionamento com a liderança	80
Gráfico 15 - Percepção dos respondentes sobre a inexistência de “panelinhas” na Escola	81
Gráfico 16 - Percepção dos respondentes sobre sentirem-se seguro com as condições de trabalho oferecidas pela Escola	82
Gráfico 17 – Percepção dos respondentes sobre o fato da Escola se preocupar com o processo de socialização dos funcionários	83
Gráfico 18 – Percepção dos respondentes sobre sentirem-se bem em trabalhar na Escola	84
Gráfico 19 – Percepção dos respondentes sobre o fato de seus erros serem tolerados pela liderança	85
Gráfico 20 – Percepção dos respondentes sobre o fato da Escola se preocupar com o futuro	86
Gráfico 21 – Percepção dos respondentes sobre saberem o que a Escola espera do seu trabalho	87
Gráfico 22 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola o esforço é direcionado à satisfação dos alunos	88
Gráfico 23 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola não ocorrem falhas de comunicação interna	89
Gráfico 24 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que possuem conhecimento da estrutura organizacional da Escola	90

Gráfico 25 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola a liderança pratica o que diz	91
Gráfico 26 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que as atividades que desempenham correspondem a seus cargos	92
Gráfico 27 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que a direção está sempre aberta a novas ideias	93
Gráfico 28 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que a liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe	94
Gráfico 29 – Percepção dos concorrentes sobre o fato de que o ambiente físico da Escola é agradável para se trabalhar	95
Gráfico 30 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que o ambiente físico da Escola é bem distribuído de acordo com os serviços oferecidos	96
Gráfico 31 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que tem os instrumentos necessários para realizarem seu trabalho	97
Gráfico 32 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que possuem tempo suficiente para que seu trabalho seja realizado com qualidade	98
Gráfico 33 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola existem treinamentos visando sua capacitação	99
Gráfico 34 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os treinamentos realizados na Escola são adequados para a realização de seu trabalho	99
Gráfico 35 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os treinamentos realizados na Escola são eficazes para a realização de seu trabalho	100
Gráfico 36 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola, todos estão dispostos a compartilhar informações	101
Gráfico 37 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os móveis e instalações são ergonomicamente adequados	102
Gráfico 38 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os equipamentos utilizados em seu trabalho são ergonomicamente adequados	102
Gráfico 39 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem informações da liderança sobre a qualidade de seu trabalho	103
Gráfico 40 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que recebem informações da liderança sobre a qualidade de seu trabalho	104
Gráfico 41 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que tem um salário condizente com o mercado	105

Gráfico 42 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que o trabalho os possibilita crescimento profissional	106
Gráfico 43 – Percepção dos respondentes sobre o fato de estarem satisfeitos com os benefícios oferecidos pela escola	106
Gráfico 44 – Percepção dos respondentes sobre o fato de estarem satisfeitos com seu salário	107
Gráfico 45 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que seu salário é condizente com seu esforço	108
Gráfico 46 – Percepção dos respondentes sobre o fato da Escola possuir critérios definidos para premiação	109
Gráfico 47 – Percepção dos respondentes sobre o fato de serem reconhecidos pelo seu empenho em alcançar resultados	110
Gráfico 48 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem-se incentivados e envolvidos com o crescimento da escola	111
Gráfico 49 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem que seu progresso na escola depende unicamente de si mesmos	111
Gráfico 50 – Percepção dos respondentes sobre o fato de conseguirem realizar seu trabalho priorizando aquilo que é importante	112

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	24
1.2 Histórico da Empresa	24
1.3 Organograma geral da organização	25
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	27
1.5 Descrição da Concorrência	28
1.6 Organização e Principais Fornecedores	29
1.7 Relacionamento organização-clientes	30
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	31
1.8.1 Área de Recursos Humanos	33
1.8.2 Área de <i>Marketing</i>	34
1.8.3 Área de Finanças	36
1.8.4 Área de Produção	37
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	38
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	40

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Caracterização da Área de Realização do Estágio	43
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	44
2.3 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades	45
2.3.1 Atividade A – Emissão de transferência escolar	45
2.3.2 Atividade B – Emissão de certificado escolar	46
2.3.3 Atividade C – Matrícula escolar	48
2.3.4 Atividade D – Identificação de alunos para a Ficha FICAI	48
2.3.5 Atividade E – Preparo da folha de ponto dos funcionários	49
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	50

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	53
3.2 Problema de Estudo	54
3.3 Características do Problema de Estudo	54

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos	57
4.1.1 Objetivo geral	57
4.1.2 Objetivos específicos	58
4.2 Justificativa	58

CAPÍTULO V – Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 A Cultura das Organizações	60
5.2 Conceitos de clima organizacional	61
5.3 Motivação na realização do trabalho	62
5.4 Clima organizacional em escolas	63
5.5 Modelos de avaliação de clima organizacional	64
5.6 Aspectos Metodológicos	68
5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	69
5.8 Proposta de prática profissional visando à melhoria do clima organizacional da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza	113
5.9 Aspectos Conclusivos	120

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Aline Cristina Silva dos Santos, aluna do Curso Superior de Bacharelado em Administração, matrícula nº 20101460389 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de estágio supervisionado obrigatório na Escola Estadual do Ensino Médio Professora Úrsula Lianza, CNPJ nº 03471.558/000143. O estabelecimento localizado na Avenida Monsenhor Walfredo Leal - 476, Tambiá, forma alunos nas séries do ensino médio em caráter integral (regime ProEMI) e a noite, em caráter regular. Gláucia Maria da Silva é a atual diretora e conta com Maria Ivaneide da Silva como vice-diretora.

1.1 Histórico da Empresa

O Colégio Estadual do Tambiá foi estabelecido em 15 de abril de 1968 sob direção do professor José Nivaldo de Andrade Ribeiro, após a compra do terreno que pertencia ao Instituto Educacional Batista Paraibano, fundado pelo pastor Firmino Filho na década de 1950 para servir à comunidade batista e evangélica de João Pessoa.

Melato (2013) explica que no início, o Colégio era anexo do Lyceu Paraibano e funcionava exclusivamente no período vespertino, mas em 05 de junho de 1968 houve implantação do período noturno. Em 07 de julho de 1968 a partir do Decreto Estadual 4.596/68, o Colégio deixou de ser anexo do Lyceu Paraibano. Após a gestão do professor José Nivaldo de Andrade Ribeiro, que durou até o dia 03 de novembro de 1975, Maria Jane Miranda de Campos assumiu como diretora e no dia 1º de setembro de 1978, o Colégio Estadual do Tambiá passou a ser chamado de Escola Estadual do Ensino Médio Professora Úrsula Lianza.

O novo nome da Escola homenageou a professora Úrsula Lianza, mestre dedicada da rede pública de ensino da Paraíba. Úrsula Lianza nasceu no dia 27 de março de 1902 em Nápoles, sul da Itália. Naturalizou-se brasileira, era graduada em Serviço Social e professora da área. Úrsula Lianza foi coordenadora pioneira da assistência social em João Pessoa, desenvolvia serviços de cunho filantrópico, essencialmente vinculados às comunidades mais carentes da capital. A professora faleceu em 10 de abril de 1974, com 72 anos de idade.

Com a aposentadoria da professora Maria Jane em 1981, os diretores adjuntos Armando Ferreira dos Santos e Miriam Soares Cavalcante, assumiram a direção até 12 de maio de 1983.

Com o passar do tempo seguiram-se como diretores Helenice dos Santos Silva Torres (12/05/1983 – 12/03/1991), Jose Rosil de Pontes (13/03/1991 – 19/05/1993), Wallace Rocha de Albuquerque (19/05/1993 – 04/01/1996), Aduino Luiz de Amorim (04/01/1996 – 06/03/1997), Tania Maria Vita Matos (06/03/1997 – 06/09/2001) e Rosana Barros Figueiredo (06/09/2001 – 06/01/2006).

Em 06 de janeiro de 2006, a professora Maria de Fátima da Silva assumiu a direção juntamente com a professora Glaucia Maria da Silva como diretora adjunta. Seis anos mais tarde, a professora Glaucia Maria da Silva candidatou-se como diretora e exerce seu mandato desde 11 de abril de 2011, contando como diretora adjunta, Maria Ivaneide da Silva.

1.2 Organograma Geral da Organização

A estrutura organizacional pode ser apresentada graficamente sob a forma de organograma, parte integrante do processo de departamentalização. Oliveira (2010, p. 101) define organograma como “a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”.

Existem vários tipos de organograma, os mais conhecidos são o setorial, de barras, o radial e o clássico. O organograma setorial é formado por círculos que representam os diversos níveis hierárquicos. As formas são ligadas a um círculo central que caracteriza a autoridade máxima da organização, conforme os círculos menores se afastam do centro, o nível hierárquico é diminuído. O segundo tipo é construído a partir da relação direta de proporcionalidade entre a base vertical e o tamanho dos retângulos achatados que remetem aos níveis de autoridade. Já o modelo radial faz alusão à dinâmica do sistema solar, pois o cargo de maior autoridade localiza-se no centro (sol) e é circundado pelos departamentos (planetas). O modelo clássico é considerado o mais completo e é também um dos mais utilizados pelas empresas uma vez que sua estrutura facilita a visualização dos níveis hierárquicos existentes, mesmo por indivíduos pouco familiarizados com o assunto.

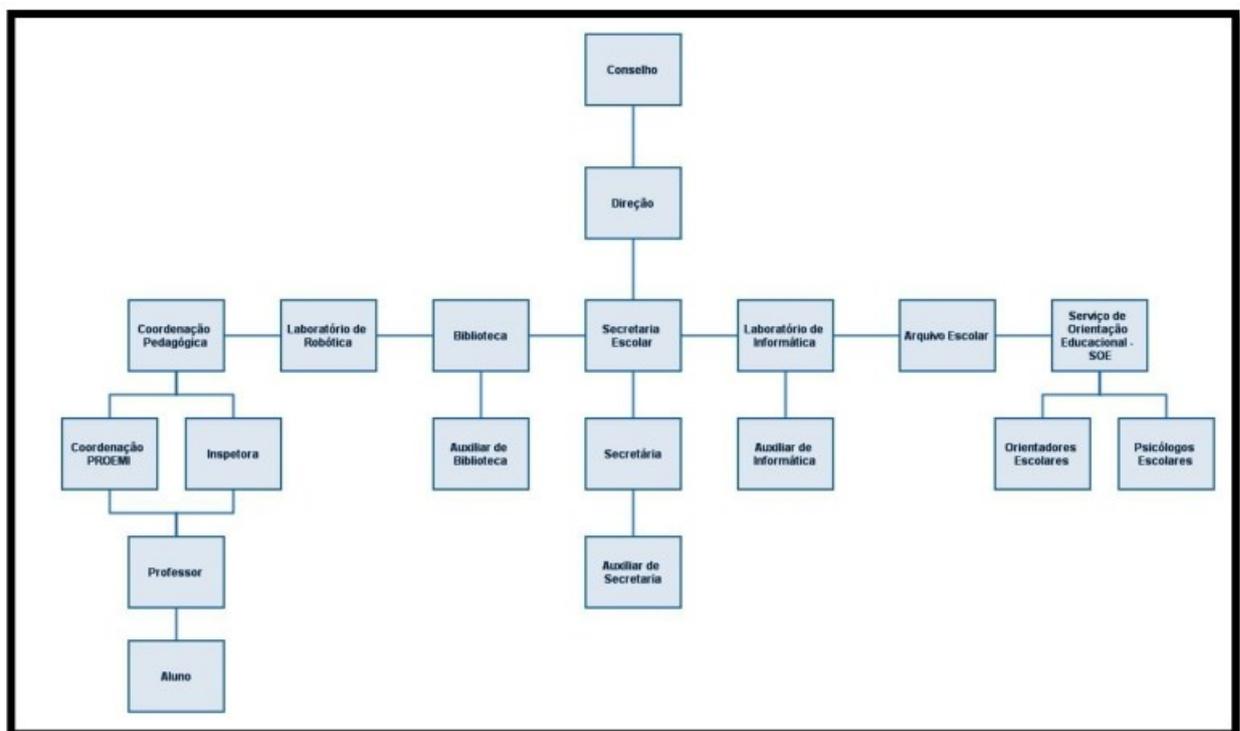
Na visão de Vasconcellos; Kuglianskas; Sbragia (1984 apud OLIVEIRA, 2010), existem apenas dois tipos de organograma, o vertical e o linear. O organograma vertical não é utilizado frequentemente pelas empresas porque há certa predileção pelos tipos anteriormente apresentados.

O organograma linear revela a atividade ou decisão correlacionada com uma posição ou cargo organizacional, mostrando quem participa e em que grau, quando uma atividade ou decisão deve ocorrer na empresa; e as relações e os tipos de autoridades que devem existir quando mais de um responsável contribui para a execução de um trabalho comum. (VASCONCELLOS, KUGLIANSKAS, SBRAGIA, 1984 apud OLIVEIRA, 2010, p. 121).

Esse tipo de organograma exhibe um conjunto resumido de informações relevantes, posições e cargos organizacionais, responsabilidades, atividades e decisões, bem como o grau de extensão dos mesmos. Entre as vantagens desse tipo de representação, está a facilidade na visualização das responsabilidades pela função e a eliminação de ambiguidades na tomada de decisão empresarial. Como desvantagens pode-se enumerar a dificuldade na leitura, causada pela falta de hábito dos indivíduos com esse tipo grafismo e a desconsideração da estrutura informal da organização, que segundo Oliveira (2010, p. 122), “é uma desvantagem de qualquer organograma”.

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza não possui organograma oficial, no entanto, a experiência de trabalho adquirida forneceu subsídio para a criação de um modelo do tipo clássico, conforme figura abaixo, que poderá ser adotado como oficial no futuro.

Figura 1 - Organograma da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Na posição mais elevada está o conselho escolar, formado pela diretora e vice-diretora, dois representantes dos professores do turno integral, um representante dos professores do turno da noite, um representante dos funcionários, um estudante de cada turno, um representante do SOE (Serviço de Orientação Educacional) e um representante dos pais dos alunos.

No segundo patamar encontra-se a direção, composta pela diretora e pela vice-diretora. Logo abaixo, encontram-se no mesmo patamar o SOE, composto por três psicólogos escolares e dois supervisores escolares; o arquivo escolar, onde os documentos de antigos alunos e funcionários são armazenados; a coordenação pedagógica, na qual a coordenadora do ProEMI exerce suas funções com base no trabalho executado pelos professores, inspetora e alunos; a secretaria, composta pela secretária e os auxiliares de secretaria; o laboratório de informática, no qual os alunos desenvolvem atividades em meio digital com o apoio dos auxiliares de informática; o laboratório de robótica, onde os alunos montam e programam robôs com a supervisão dos professores; e a biblioteca, na qual os auxiliares de biblioteca gerenciam o empréstimo de livros e revistas.

Os membros que compõem a direção, alguns membros do SOE e a coordenadora do ProEMI, já exerceram ou ainda exercem a função de professor na Escola, situação que os permitiu candidatar-se ao cargo que atualmente ocupam.

1.3 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

As diversas atividades econômicas desenvolvidas pela população estão agrupadas em três setores: o setor primário, o setor secundário e o setor terciário. O setor primário abriga atividades extrativas ou produtoras de matéria-prima, que serão industrializadas em empresas do segundo setor. Entre as atividades que se destacam no primeiro setor estão a agricultura, a pecuária, a pesca, a silvicultura, o extrativismo e a mineração. O setor secundário é responsável por transformar a matéria-prima advinda do primeiro setor, em produtos manufaturados ou em máquinas industriais. As fábricas automobilísticas, alimentícias e de confecções, bem como as indústrias químicas, de telecomunicações e de energia (petróleo, gás e energia elétrica), são alguns exemplos de empresas que compõem o referido setor. Por último, o terceiro setor é formado pela prestação de serviços e comercialização de produtos.

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza está inserida no setor terciário da economia, ou seja, no setor responsável pela prestação de serviços. A finalidade da Escola é formar alunos

nas séries do ensino médio nos horários integral e noturno, preparando-os para o ENEM e consequentemente para o mercado de trabalho.

Segundo Kotler e Keller (2006), segmento de mercado é um grande grupo de consumidores que tem em comum as mesmas preferências. A segmentação de mercado é o primeiro passo para uma oferta de mercado flexível, pois, ao identificar os segmentos existentes, a organização poderá direcionar esforços para o atendimento das necessidades específicas a cada grupo. A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza não pratica segmentação de mercado, pois está orientada para o marketing de massa, que na visão de Kotler e Keller (2006) é a produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.

1.4 Descrição da Concorrência

Concorrência é a competição travada entre produtores de um mesmo bem ou prestadores de serviços iguais, que atendem a públicos-alvo idênticos ou muito semelhantes. De acordo com Chiavenato (2011), as empresas não estão sozinhas no espaço, pelo contrário, disputam recursos e consumidores com outras organizações, chamadas concorrentes.

Kotler e Keller (2006), enumeram quatro tipos de concorrência: a concorrência de marcas, em que uma determinada empresa considera como concorrentes outras empresas que forneçam produtos e serviços similares ao mesmo público-alvo, com preços semelhantes; a concorrência setorial, praticada quando uma empresa encara como concorrentes todas as empresas fabricantes do mesmo tipo de produto; a concorrência de forma, na qual uma empresa enxerga como concorrentes as empresas que ofertam produtos que executam o mesmo fim dos bens que produzem, ainda que não sejam iguais; e por último, a concorrência genérica, cuja empresa considera como concorrentes as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores.

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza considera suas concorrentes diretas, outras escolas estaduais que oferecem o mesmo serviço, ou seja, a formação do aluno nas séries do ensino médio. Entre os tipos mais comuns de concorrência encontrados no mercado em que a Escola está situada, estão a concorrência de marcas e a concorrência setorial, exercida por outras escolas estaduais e por escolas particulares situadas nas redondezas.

Entretanto, a E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza está inserida no Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, integrando as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do Ministério da Educação, um diferencial compartilhado por menos de em escolas em todo estado da Paraíba.

As escolas inseridas nesse programa formam alunos exclusivamente no ensino médio por meio de aulas com duração de 60 minutos. A inserção de seis macrocampos, além das disciplinas regulares, mantém o aluno sete horas por dia dentro da escola (início 7h e término 16:30h), nas sextas-feiras o funcionamento é apenas no turno da manhã. Pelo fato do aluno permanecer mais tempo na escola, os mesmos almoçam e lancham duas vezes durante o dia, atividades que consomem duas horas e trinta minutos do tempo total de permanência.

O ProEMI destaca a aprendizagem criativa, a valorização da leitura, a articulação teoria/prática, a metodologia da problematização, o desenvolvimento da capacidade de aprender, a iniciação científica, a interdisciplinaridade, a contextualização do conhecimento, elementos presentes nas diretrizes e orientações curriculares nacionais e nos referenciais para o ensino médio do estado da Paraíba (PARAÍBA, 2012).

1.5 Organização e Principais Fornecedores

Chiavenato (2011) considera fornecedores os provedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar, tais como recursos materiais, financeiros, tecnológicos, dentre outros.

Por se tratar de uma escola estadual, os fornecedores são escolhidos pela Central de Compras vinculada à Secretaria de Estado de Administração do Governo da Paraíba, responsável pelas licitações de compras de bens, materiais e serviços da administração estadual. A Central proporciona a padronização de todos os procedimentos de compra, gerando uma maior economicidade, controles gerenciais dos gastos, além de registrar o histórico de todas as compras, acesso de maior número de fornecedores nas licitações e planejamento das aquisições dos órgãos (PARAÍBA, 2013).

O atual fornecedor da Escola é responsável pela entrega de gêneros alimentícios para a merenda, material de expediente e material de limpeza. O pedido de alimentos é feito mensalmente e o de material de expediente e limpeza é realizado anualmente através de ofício. A entrega ocorre geralmente sem atrasos. Entretanto, quando os gêneros alimentícios não são entregues no prazo estipulado os alunos são liberados mais cedo, porque não podem permanecer longos períodos de tempo na escola sem as refeições necessárias, situação que os prejudica academicamente.

1.6 Relacionamento organização-clientes

Clientes, usuários ou consumidores são os prestadores de serviços das saídas da organização (CHIAVENATO, 2011).

Na visão de Marques (1997, apud LABADESSA et. al., 2011), existem seis tipos de clientes: externo, pessoal, da concorrência, interno, fiel e o novo cliente. O cliente externo compra os produtos e se utiliza dos serviços oferecidos pela organização porém, não faz parte da sua estrutura administrativa nem está envolvido no processo produtivo. Os clientes pessoais são os familiares dos membros que compõem a organização, as pessoas com as quais os trabalhadores convivem diariamente. De certa forma, os momentos compartilhados fora da empresa, influenciam o desempenho no ambiente de trabalho. Os clientes que a organização não consegue atrair são conquistados pela concorrência, seduzidos por produtos de alta qualidade, atendimento personalizado, melhores formas de pagamento, dentre outros diferenciais. O cliente interno trabalha ou presta serviços na empresa, e o cliente fiel está ligado à empresa por um laço de lealdade quase indissolúvel. Por fim, o cliente novo decide adquirir produtos ou serviços de determinada empresa porque algo em relação à mesma lhe chamou atenção, como por exemplo, o depoimento positivo de um cliente fiel.

Alguns autores diferenciam clientes de consumidores. Brandão (2009) considera consumidor “aquele que adquire bens sem estabelecer um vínculo comercial em longo prazo com a empresa, restringindo-se ao atendimento das suas necessidades no momento da compra”. Os clientes por sua vez, possuem uma peculiaridade, a habitualidade da compra. Chiavenato (2011), ressalta a importância dos clientes ao afirmar que se os mesmos forem conquistados e mantidos, a organização triunfará.

No caso da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza, os clientes internos são os professores, alunos, funcionários e fornecedores. Como clientes externos temos os pais dos alunos e como consumidores temos ex-alunos que desejam apenas um documento ou futuros alunos que vem à Escola para conhecer suas dependências.

O relacionamento entre a escola e o aluno, seu principal cliente interno, é bastante conflituosa, pois os adolescentes tendem a burlar as regras sempre que possível. Os problemas menores são resolvidos com a intervenção da inspetora escolar. As situações de maiores proporções são encaminhadas até a direção, que, com o auxílio do SOE, media a situação. Alguns casos mais delicados, que envolvem o descontentamento dos alunos em relação à estrutura física do prédio, não podem ser resolvidos diretamente pela direção, colocando em risco a permanência dos mesmos na Escola.

1.7 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Na visão de Chiavenato (2011), a estrutura organizacional é a interligação entre órgãos e tarefas dentro da empresa. O nível estratégico da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza é composto pela diretora e pela vice-diretora; o nível tático é formado por três psicólogos escolares, dois supervisores escolares, uma articuladora do ProEMI, uma secretária e uma inspetora; e o nível operacional é formado por vinte professores, dois auxiliares de biblioteca, dois auxiliares de informática, quatro auxiliares de secretaria, seis auxiliares de serviços gerais, uma cozinheira, um porteiro e dois vigias.

A seguir, um quadro com algumas das atividades desenvolvidas nos principais setores da Escola.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas nos principais setores da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza.
(continua)

Setor	Principais atividades
Direção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e implantação de projetos institucionais de leitura, orientação e capacitação, assegurando material e espaço adequado para sua concretização. 2. Participação em reuniões, encontros e eventos em geral organizados pela Secretaria de Educação do Estado. 3. Mediação de conflitos entre alunos, professores e funcionários. 4. Organização do horário de planejamento, de modo que os professores possam preparar suas aulas adequadamente. 5. Reuniões professores e funcionários com o objetivo de comunicar novas decisões e apurar o andamento da rotina de trabalho.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas nos principais setores da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza.
(continua)

<p>Coordenação Pedagógica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontros periódicos para divulgação das ações pedagógicas desenvolvidas pelos professores. 2. Planejamento semanal das atividades pedagógicas juntamente com os professores e a direção. 3. Desenvolvimento e implantação de estratégias para a sistematização das ideias e ações propostas pelos professores, visando à elaboração do Projeto de Redesenho Curricular (PRC) da escola. 4. Promover as articulações curriculares necessárias, internas e externas ao contexto escolar, estabelecidas no Projeto de Redesenho Curricular. 5. Coordenar e acompanhar a execução das ações de redesenho do currículo da escola.
<p>Setor de Orientação Educacional – SOE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de ações preventivas em parceria com corpo docente e a direção escolar, a fim de conscientizar os alunos sobre uso de drogas, sexualidade, <i>bullying</i>¹ e outros temas relevantes. 2. Promoção de encontros com as famílias dos alunos com o objetivo de esclarecer sobre o desenvolvimento acadêmico dos discentes e prevenir a evasão escolar. 3. Participação na reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola. 4. Acompanhamento individual de cada professor, com o objetivo de descobrir suas dificuldades, anseios e sugestões para a melhoria do ensino. 5. Vistoria dos diários escolares a fim de comprovar a atualização do registro de aulas.

¹ De acordo com Lopes (2005), *bullying* é o conjunto de atitudes agressivas, intencionais e repetidas, aparentemente sem motivação, empreendidas por um ou mais estudantes contra outro(s) dentro de uma relação desigual de poder, causando dor e angústia.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas nos principais setores da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza.
(conclusão)

Secretaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepção e atendimento do público externo, informando corretamente sobre particularidades da Escola ou encaminhando-o ao setor competente. 2. Organização e manutenção dos documentos de alunos, professores e funcionários. 3. Expedição de declaração, certificado, histórico e outros documentos relativos à vida escolar dos alunos e ex-alunos. 4. Preparo e exposição em locais de grande visualização, de avisos e comunicados importantes. 5. Requisição, recebimento e controle o material de expediente.
-------------------	---

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

1.7.1 Área de Recursos Humanos

Existe uma infinidade de conceitos sobre recursos humanos, gestão de pessoas e área de RH. Alguns autores consideram essas expressões semelhantes, outros as diferenciam em alguns aspectos. O conjunto de pessoas que trabalham em uma organização é chamado recursos humanos. Chiavenato (2008), afirma que quando classificadas como recursos, as pessoas são padronizadas, uniformes e precisam ser administradas para que apresentem o maior rendimento possível.

Por sua vez, o conceito de gestão de pessoas está ligado à colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Com o avanço da tecnologia e a chegada da Era da Informação, surge o conceito de gestão de talentos. A administração de indivíduos com habilidades únicas é, segundo Arcoverde (2013), “considerada a estratégia de negócios mais importante para uma corporação por executivos do mundo todo”. Contudo, um talento deve possuir uma característica especial e bastante útil para a organização, Chiavenato (2008) explica que para ser considerado um talento, é preciso que o indivíduo possua um diferencial competitivo.

De maneira geral, o setor de recursos humanos de uma organização executa algumas funções como recrutar e selecionar futuros funcionários; facilitar a adaptação de novos indivíduos dentro da empresa, familiarizando-os com o ambiente; monitorar continuamente o desempenho e premiando o dever bem cumprido; proporcionar condições de trabalho adequadas ao pleno desenvolvimento humano; dentre outras práticas.

Por se tratar de uma escola, a configuração administrativa não é igual à estrutura de uma empresa privada, por isso não existe setor de RH. Algumas das atividades que seriam desempenhadas pelo setor referido em empresas privadas, como a preparação e controle da frequência do corpo docente, técnico e administrativo e organização da escala de férias anuais dos funcionários e servidores, são executadas pela secretaria e pela direção. Além disso, o treinamento de novos funcionários é feito por funcionários antigos, de modo improvisado.

1.7.2 Área de *Marketing*

O *Marketing*, sob a ótica de Kotler e Keller (2006), é o processo de identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Para Las Casas (2007, apud ROSSO, 2009, p. 15), *marketing* é

“a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade”.

Dias (2003, apud LANZARIN; OLICÉIA, 2013), completa que a prática da função de *marketing* deve ser contínua, eficaz e competente.

Existem diversos tipos de *marketing*. De acordo com Oliveira (2013) os mais conhecidos são o *marketing* direto, bastante utilizado para atingir grandes públicos e trazer retorno rápido; o *marketing* indireto está associado à inserção da marca ou produto em jornais, programas de televisão e filmes; o *marketing* de resposta tem o objetivo de investigar problemas e satisfazer necessidades do mercado consumidor; o *marketing* de previsão antecipa fatos e situações através de pesquisas de mercado; e por último, o *marketing* de criação de necessidades, que visa oferecer um produto sem demanda ou inédito, para um mercado consumidor.

Ao longo do tempo, o *marketing* passou por diversas fases até atingir sua versão 3.0, também chamada de *marketing pull*. O quadro abaixo ilustra as diferentes fases do

marketing, pontuando seus objetivos, forças propulsoras, imagem perante as empresas, conceito, diretrizes, proposta de valor e interação com os consumidores.

Quadro 2 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	<i>Marketing 1.0</i> <i>Marketing centrado no produto</i>	<i>Marketing 2.0</i> <i>Marketing voltado para o consumidor</i>	<i>Marketing 3.0</i> <i>Marketing voltado para os valores</i>
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Consumo de massa, necessidades tangíveis	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de <i>marketing</i>	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de <i>marketing</i> da empresa	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação do tipo um-para-um	Transação do tipo um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler (2010, p. 6).

O conceito de *marketing* é comumente confundido com os conceitos de publicidade e propaganda. Para Machado (2010), “a propaganda é uma parte do *marketing*”, enquanto que a publicidade está ligada ao sentido de divulgar, tornar público ou informar, sem necessariamente persuadir o público. Costa; Jimenes; Frag (2007) afirmam que a propaganda pode ser considerada subfunção do *marketing*,

Kotler e Keller (2006), enumeram como tarefas da administração de *marketing*, o desenvolvimento de estratégias e planos de *marketing*, para o lançamento de uma nova linha de

produtos, por exemplo; captura de oportunidades de *marketing*, através da manutenção de um sistema de informação de *marketing* atualizado constantemente, de modo a monitorar as ações da concorrência de perto; a conexão com os clientes, selecionando a forma mais adequada de desenvolver uma relação duradoura com os clientes; desenvolvimento de marcas fortes, identificando os pontos fortes e fracos da marca ou produto; desenvolvimento das ofertas ao mercado, considerando aspectos como a qualidade, o *design* e o valor agregado; entrega de valor, que consiga fornecer o produto ou serviço ao público-alvo em tempo e condições hábeis; a comunicação do valor, forma como a qual a organização irá divulgar ou informar sobre seus produtos e serviços; e a garantia do sucesso de longo prazo, alcançada com um constante exame das oportunidades e ameaças globais.

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza não possui setor de *marketing*, suas ações de divulgação são feitas através de pequenas notas em jornal, através de carro de som e por meio de faixas e cartazes afixados na faixa da Escola, devido ao baixo custo e o grande alcance. Entretanto, a propaganda boca-boca é o modo mais comum de divulgar os serviços oferecidos pela Escola.

1.7.3 Área de Finanças

De acordo com Gitman (2001) a área de Finanças trata das obrigações do administrador financeiro nas organizações, que lida com diversas atividades como o estudo da viabilização para concessão de crédito a clientes, análise de investimentos, melhores formas de captação de recursos, dentre outras práticas. Segundo Assaf Neto (2005, apud GOMES et. al., 2008, p.32), “a Administração Financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital”.

Apesar de comumente confundidas, a Contabilidade ou Contabilidade Gerencial, difere basicamente das Finanças ou Contabilidade Financeira no tipo de usuário final que se beneficiam das mesmas. Enquanto a primeira visa à produção de informações para os usuários internos da empresa, a segunda produz relatórios e emite pareceres para os usuários externos. A Contabilidade Gerencial é mais analítica, mais detalhada que a Contabilidade Financeira (PADOVEZE, 2012, p. 34).

Gitman (2001), elenca como principais funções do gerente financeiro a realização da análise e planejamento financeiros, a tomada de decisões de investimentos e a tomada de decisões de financiamentos.

Dentre os poucos procedimentos financeiros realizados pela Escola, estão a prestação de contas mensal da verba destinada à Escola. Anualmente, é realizado o Orçamento Democrático, que de acordo com Panet et. al. (2012), “é uma política de governo vinculada à Secretaria de Transparência Pública do município. Por meio desse instrumento, grande parte da aplicação dos recursos públicos é decidida pela população”. O modo como os valores recebidos pelo Programa do Ensino Médio Inovador (ProEMI) e pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, foram empregados, também são reportados uma vez por ano.

1.7.4 Área de Produção

Algumas organizações produzem exclusivamente bens outras apenas serviços, porém a maioria produz um combinado de bens e serviços. A partir de uma perspectiva corporativa, a Administração da Produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização (DAVIS; CHASE; AQUILANO, 2001, p. 24). Na visão de Jacobs e Chase (2009), a Administração da Produção é a elaboração e o aprimoramento dos sistemas que geram os principais produtos e serviços da instituição.

Ao contrário da produção de bens, na produção de serviços, o cliente tem alto contato com as operações de produção. A intangibilidade, impossibilidade de serem possuídos ou tocados, e a produção e consumo simultâneos, são outras características dos serviços. Devido as suas características, a produção de serviços deve prezar pela padronização do processo produtivo, a fim de garantir o menor índice de variabilidade e o maior nível de regularidade possível. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) enumeram cinco tipos de serviços: empresariais (consultoria e bancos), comerciais (varejo e manutenção), de infraestrutura (comunicações, transporte), sociais/pessoais (restaurantes e saúde), e administração pública (educação e governo).

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza, órgão público, produz o último tipo de serviço mencionado e o quadro a seguir, demonstra a relação insumo/transformação/resultado que ocorre na Escola.

Quadro 3 – Relação insumo/transformação/resultado na E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza

Sistema	Insumo	Componentes	Transformação	Resultado desejado
Escola Estadual do Ensino Médio	Alunos formados no Ensino Médio	Professores e sala de aula	Transmissão de conhecimento e habilidades	Alunos formados no Ensino Médio

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

1.7.5 Área de Materiais e Patrimônio

Razzolini Filho (2012) admite a existência de seis tipos de recursos organizacionais: financeiros, energéticos, tecnológicos, humanos, materiais e patrimoniais. Os dois últimos tipos são abordados mais especificamente pela Administração dos Recursos Materiais e Patrimoniais.

Os recursos patrimoniais de uma instituição compreendem os elementos necessários para seu pleno funcionamento como instalações, máquinas e veículos. São todos os bens necessários para a empresa operar, criar valor e proporcionar satisfação ao cliente (POZO, 2007, p. 196). Na visão de Razzolini Filho (2012), os recursos materiais são as matérias-primas, insumos e materiais auxiliares necessários no processo produtivo, além dos materiais de expediente, higiene e limpeza.

De acordo com Severo Filho (2006), as funções normalmente desempenhadas pelo setor de Administração de Materiais nas empresas são classificação de material; gerência de estoques; compra, armazenamento, manuseio e transporte de material; movimentação de estoque; controle dos materiais excedentes, obsoletos e inservíveis; e controle de qualidade.

Atualmente, muitas empresas estão sendo esforçadas em diminuir ao máximo o processo de estocagem de materiais. Pozo (2007) considera que a estocagem de material é consequência da falta de informações adequadas sobre a futura situação do mercado. No entanto, algumas instituições ainda mantêm certa quantidade de produtos guardada por motivos diversos, como a redução dos custos de transporte e de produção ou a possibilidade de equilibrar suprimento e demanda. Para tanto, a empresa poderá utilizar-se de armazéns próprios ou alugar espaços adequados, conforme sua necessidade.

Considerando a existência de estoques, sua avaliação regular se justifica por alguns motivos, tais como garantir que o nível de produtos estocados seja o menor possível e esteja em

consonância com a política da instituição, impedir que o capital imobilizado seja diminuído por roubos e estragos e considerar o valor dos estoques como uma ferramenta no processo de tomada de decisões.

A gestão de estoque tem, além da preocupação com quantidades, a busca constante da redução dos valores monetários de seus estoques, atuando para mantê-los os mais baixos e dentro de níveis de segurança, tanto financeiro, quanto aos volumes para atender à demanda (POZO, 2007, p. 87).

Entre os métodos de avaliação de estoques destacam-se o custo médio, PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair) ou FIFO (*first in first out*) e UEPS (último a entrar primeiro a sair) ou LIFO (*last in first out*).

No método PEPS os primeiros materiais comprados serão os primeiros a deixar o estoque, ou seja, o modelo considera a ordem cronológica de entrada de materiais, Silva e Tristão (2000, p. 195, apud FAVERI, 2010) explicam que “(...) a regra do primeiro a entrar, primeiro a sair fornece a resposta. Dessas unidades vendidas, retiramos aquelas que foram adquiridas primeiro (...) e, somente depois, as últimas unidades.”

O método UEPS funciona de forma inversa ao modelo PEPS, pois os materiais que foram adquiridos por último, são vendidos primeiro. Pozo (2007) considera esse um procedimento bastante adotado em economias inflacionárias, porque facilita a contabilização dos produtos para definição de preços de venda.

Já o Custo Médio é um procedimento adotado muito frequentemente pelas empresas por causa da facilidade como é calculado, pois segundo Padoveze (2004), tal método procura equalizar o estoque final e o custo das saídas a um preço médio único.

É importante ressaltar que apenas os métodos PEPS e Custo Médio são admitidos como formas de avaliação fiscal legal de estoques pelo Regulamento do Imposto de Renda.

A Escola não tem um setor de gestão de materiais e de patrimônio claramente definido, porém, executa algumas atividades pertinentes ao setor como a gestão dos estoques de material de expediente e de limpeza. Os materiais armazenados abastecem a Escola pelo período médio de um ano, e mesmo que não oficialmente, utilizam o método de avaliação de estoques PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair).

1.7.6 Área de Sistemas de Informação

É comum o uso dos termos “dados” e “informação” como sinônimos, porém, a existência de tratamento ou transformação os difere claramente.

De acordo com Oliveira (2010) dado é qualquer elemento na forma bruta. O’Brien e Marakas (2007) confirmam a ideia ao conceituar dado como observações brutas sobre fenômenos físicos ou transações de negócios. A informação, por outro lado, é o dado tratado ou como O’Brien e Marakas (2007) conceituam, são dados convertidos em um contexto útil para o usuário final.

O primeiro conceito, juntamente com os indivíduos, *hardware*, *software* e redes, formam os principais componentes dos Sistemas de Informação, como confirmam O’Brien e Marakas (2007, p. 4), ao considerarem que “um Sistema de Informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informação em uma organização”. Uma definição mais simples de Sistemas de Informação é fornecida por Oliveira (2010), ao concluir que se trata do processo de transformação de dados em informações.

Os Sistemas de Informação apresentam-se em diversos tipos. Laudon e Laudon (2004, apud BERTOLIN, 2006) admitem a existência de seis tipos destinados a cada nível organizacional. Para o nível estratégico, os sistemas de apoio ao executivo, o nível gerencial conta com os sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação gerenciais, o nível de conhecimento se utiliza dos sistemas de trabalhadores do conhecimento e sistemas de automação de escritório e por último, o sistema de processamento de transações ajuda o nível operacional. Por sua vez, O’Brien e Marakas (2007) dividem os Sistemas de Informação em sistemas operacionais e sistemas de informação gerencial.

A importância da aplicação dos Sistemas de Informação dentro da organização pode não ser clara de início, mas Oliveira (2010) cita alguns benefícios como a diminuição dos custos das operações, a melhoria no acesso à informação, nos serviços oferecidos e no processo de tomada de decisões, aumentando, por consequência, a produtividade.

Os três papéis fundamentais que um SI desempenha na empresa podem ser verificados separadamente por nível organizacional. O nível estratégico direciona suas estratégias considerando vantagens competitivas, o nível tático toma decisões endossadas por seus funcionários e o nível operacional potencializa seus processos e operações.

A redução dos custos das operações e o aumento da produtividade, dois dos benefícios dos SI citados anteriormente, são o ponto de partida para a utilização do comércio eletrônico ou *e-business*, pelas organizações. Poseddon (2010) considera que o *e-business* vai além do comércio eletrônico e o classifica como sendo “a utilização máxima do potencial tecnológico da informação, atualizando processos e aumentando a valorização do cliente para a empresa”. Fonseca (2011) esclarece que o *e-commerce* significa, em livre tradução, comércio eletrônico, enquanto o *e-business* abrange o processo do negócio eletrônico como um todo admitindo a existência ou não, de transação comercial.

A E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza não possui nenhum tipo de SI, as informações são arquivadas em papel e apenas recentemente, alguns documentos passaram a ser criados, editados e arquivados em meio digital, situação que gera confusão e atrasos na entrega de trabalhos importantes com frequência.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Caracterização da Área de Desenvolvimento do Estágio

O estágio foi desenvolvido na secretaria da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza, durante o período de 04/11/2013 a 10/02/2014. A estrutura da secretaria é composta por uma secretária escolar, que trabalha em turnos alternados conforme a necessidade da Escola, e dois auxiliares de secretaria por turno.

Dentre as principais atividades desempenhadas no setor estão a recepção e atendimento do público externo, informando corretamente sobre particularidades da Escola ou encaminhando ao setor competente; organização e manutenção dos documentos pessoais e escolares dos alunos, professores e funcionários, em pastas específicas e locais adequados; expedição de declaração, certificado, histórico escolar e outros documentos relativos à vida escolar dos alunos; preparo e controle da frequência do corpo docente, técnico e administrativo da escola; elaboração da escala de férias anuais dos funcionários, submetendo-a ao parecer da diretora; requisição, recebimento, organização e controle do material de expediente; e, recebimento, distribuição e expedição de correspondência, ofícios e documentos em geral.

O quadro a seguir apresenta a definição de alguns dos documentos emitidos com maior frequência pela secretaria, além de outros que servem de base para a elaboração dos primeiros.

Quadro 4 – Lista de documentos emitidos e consultados diariamente pela Secretaria.

(continua)

Documentos	Descrição
Diário de classe	Distribuído por disciplina, registra a frequência e rendimento escolar dos alunos, além de ocorrências especiais relativas à vida escolar dos mesmos.
Frequência escolar	Exibe o percentual de frequência do aluno ao final do ano letivo.
Boletim escolar	Lista de notas do aluno, atualizado por bimestre e entregue para consulta nas reuniões de pais e mestres.

Quadro 4 – Lista de documentos emitidos e utilizados diariamente pela Secretaria.

(conclusão)

Histórico escolar	Contêm os dados da unidade de ensino, dados de identificação do educando, estudos realizados (período, ano letivo cursado, modalidade, unidade de ensino frequentada pelo educando, município e UF) e rendimento escolar dos anos anteriores (ver anexos A e B).
Certificado escolar	Documento que comprova a conclusão da 3ª série do Ensino Médio (ver anexo C).
Declaração escolar	Documento de conteúdo variável, que atesta uma situação presente ou futura que o aluno vivenciou na escola.
Ficha Individual	Contêm os dados da unidade de ensino, dados de identificação do educando, dados de identificação do responsável, dados escolares anteriores e rendimento escolar nas áreas de conhecimento, atualizados a cada bimestre (ver anexos D e E).
Ficha de Matrícula	Além dos dados pessoais do aluno, exhibe o aproveitamento disciplinar ao longo dos bimestres, a carga horária total, a frequência e o resultado final (ver anexos F e G).
Ficha FICAI	Ficha enviada ao Conselho Tutela com o objetivo de trazer o aluno infrequente de volta para a escola e combater a evasão escolar.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Embora não possua missão, visão e valores organizacionais definidos, a E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza Escola é um ambiente organizado para alcançar sua missão de educar, oferecer bom atendimento ao público externo e promover um ambiente agradável a seus funcionários. O cumprimento da missão escolar depende, em grande parte, das funções desempenhadas pela secretaria, elo de comunicação entre o nível operacional e o nível estratégico.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Lucinda (2010) conceitua fluxograma como uma ferramenta que exhibe graficamente as fases de um processo, desde o início até o fim.

O fluxograma é composto basicamente por três etapas: início ou entrada, processo e fim ou saída. O processo de construção de fluxogramas envolve a utilização de símbolos com significados particulares.

Oliveira (2010, p. 264), enumera como objetivos do fluxograma “padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos; maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos; maior flexibilidade; e, melhor grau de análise”.

Os tipos mais comuns de fluxograma são o vertical, parcial ou descritivo e global. O primeiro tipo também é chamado de folha de análise ou de simplificação, representa rotinas simples e dentre as vantagens que oferece à organização estão a possibilidade de ser impresso como formulário padrão, a velocidade com que é preenchido, a representação clara e a facilidade de leitura. O fluxograma parcial é um pouco mais difícil de elaborar do que o fluxograma vertical e é utilizado em rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. O último tipo, global, é o mais utilizado nas organizações em levantamentos e descrição de rotinas pois demonstra com clareza o fluxo de informações.

Como dito anteriormente, a secretaria escolar executa diversas atividades, mas a experiência de trabalho no setor permitiu destacar cinco atividades de grande importância ou realizadas com maior frequência. As atividades foram brevemente descritas e apresentadas abaixo acompanhadas de seus respectivos fluxogramas.

2.2.1 Atividade A – Emissão de transferência escolar

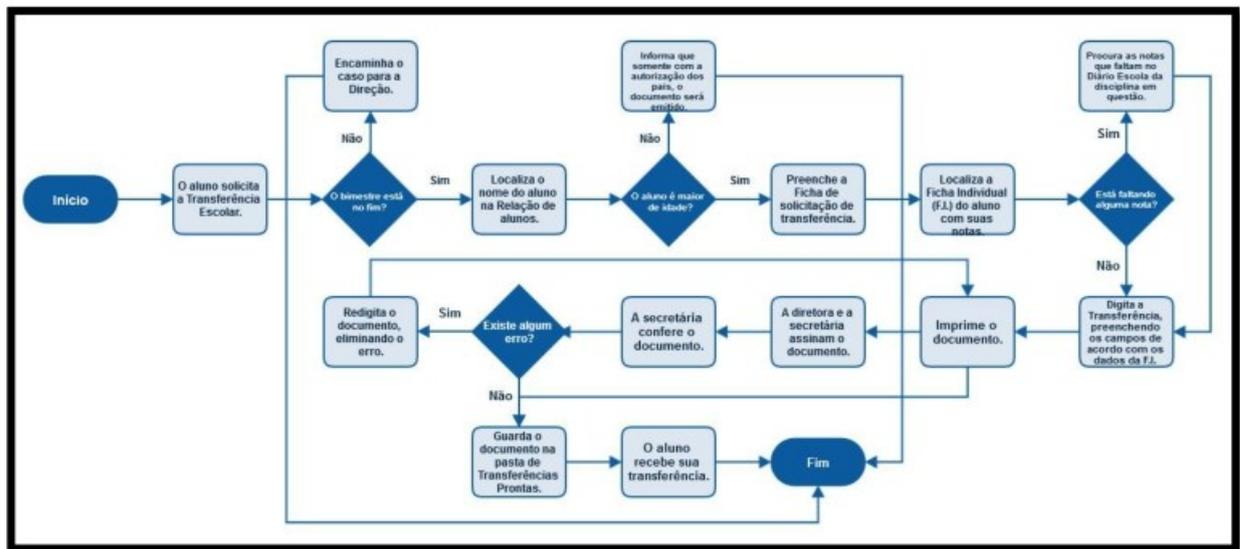
Por motivos diversos, o aluno pode requerer a transferência escolar, conforme o modelo apresentado nos anexos H e I, permitida apenas no fim de cada bimestre. Depois de localizado o nome do adolescente na Relação de Alunos do ano corrente, caso seja maior de idade, o aluno pode fazer o pedido diretamente na secretaria, se for menor, o pedido só será feito com autorização dos pais ou responsável.

Feito o pedido, o auxiliar de secretaria localiza a Ficha Individual (F.I.) do aluno, dentro da pasta de sua turma, e confere se as notas estão completas. Caso estejam, começa a

digitar o documento, caso contrário, o funcionário procura as notas que faltam no Diário Escolar das referidas disciplinas ou localiza os professores que ministram as disciplinas cujas notas não constam na F.I., e completam o documento.

Após digitado e impresso, o documento é assinado pela diretora ou em sua ausência, pela vice-diretora, e pela secretária, recebe o carimbo da Escola e só então a secretária confere a procura de algum erro. Se o documento contiver alguma irregularidade é redigitado. Se estiver no padrão, é posto na pasta de transferências prontas e aguarda até o aluno buscá-la. A figura abaixo detalha o processo através de um fluxograma descritivo.

Figura 2 – Fluxograma descritivo da Atividade A – Emissão de transferência escolar



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

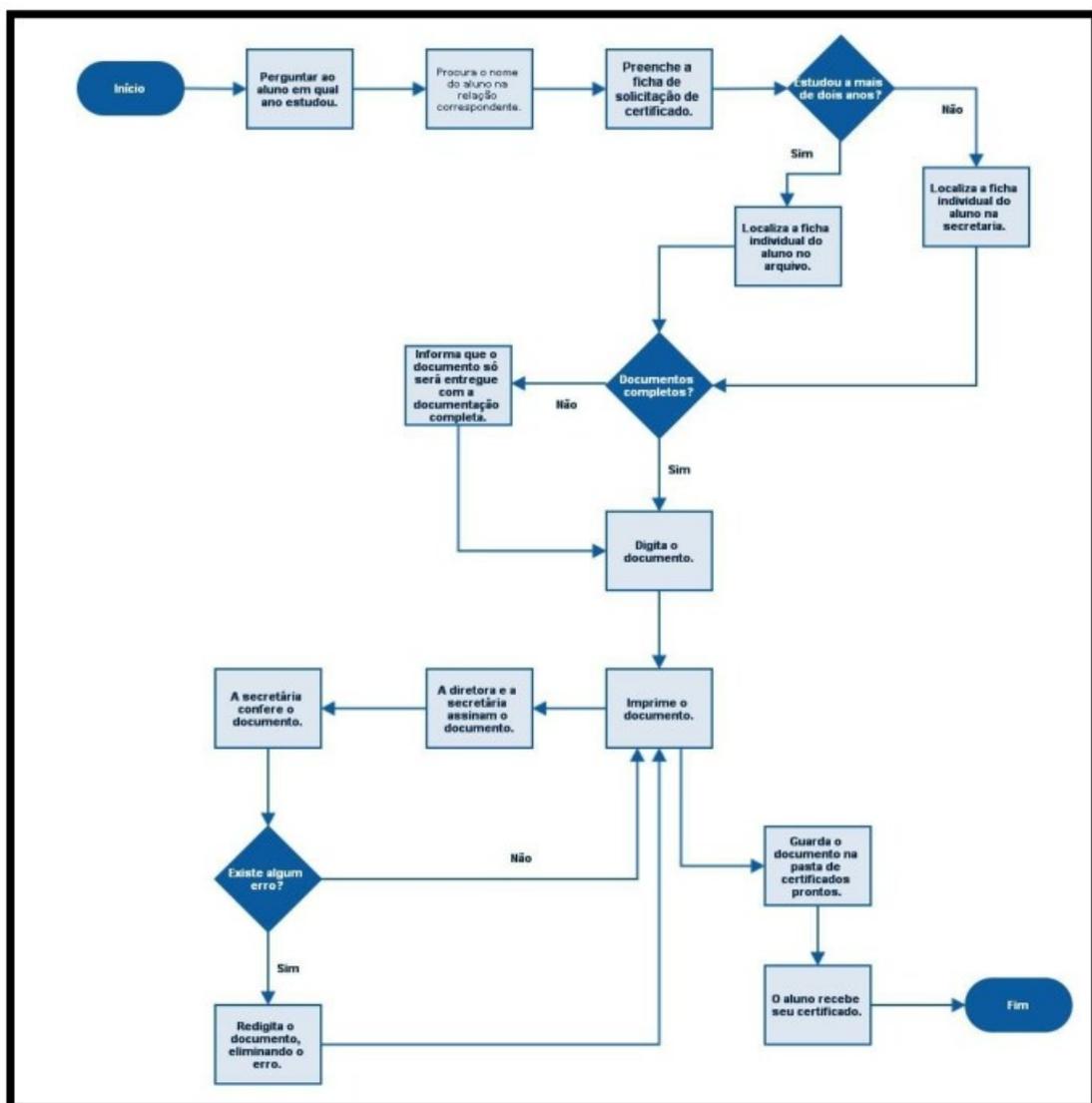
2.2.2 Atividade B – Emissão de certificado escolar

O certificado escolar emitido pela E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza, é um documento comprobatório que assegura a formação do aluno em nas séries do ensino fundamental e médio. Esse documento é fornecido no final do ano para os alunos concluintes aprovados. Todavia, alguns estudantes perdem o certificado depois que deixam a Escola.

Diante do exposto, é comum a emissão de certificados fora do prazo regular. O primeiro passo é saber em qual ano o ex-aluno estudou e localizar seu nome na Relação de Alunos do ano em questão, só então o pedido é feito. Caso o indivíduo tenha estudado há menos de dois anos, sua F.I. é localizada na secretaria, se estudou há mais de dois anos, a F.I. somente será encontrada no Arquivo Escolar. Com a F.I. em mãos, o auxiliar de secretaria confere se a

documentação está completa, se algum documento importante estiver faltando, quando o indivíduo vier buscar seu certificado, será informado que o mesmo será emitido apenas quando trouxer para a Escola o documento que faltou. Mas se a documentação estiver completa o certificado é digitado e impresso. Após a assinatura da diretora ou vice-diretora e secretária, é conferido pela última. Se não apresentar nenhum erro é guardado na pasta de certificados escolares prontos e espera até que o requisitante venha alcançá-lo, caso contrário é alterado e redigitado. Abaixo, o fluxograma descritivo do processo de emissão de certificado escolar.

Figura 3 – Fluxograma descritivo da Atividade B – Emissão de certificado escolar

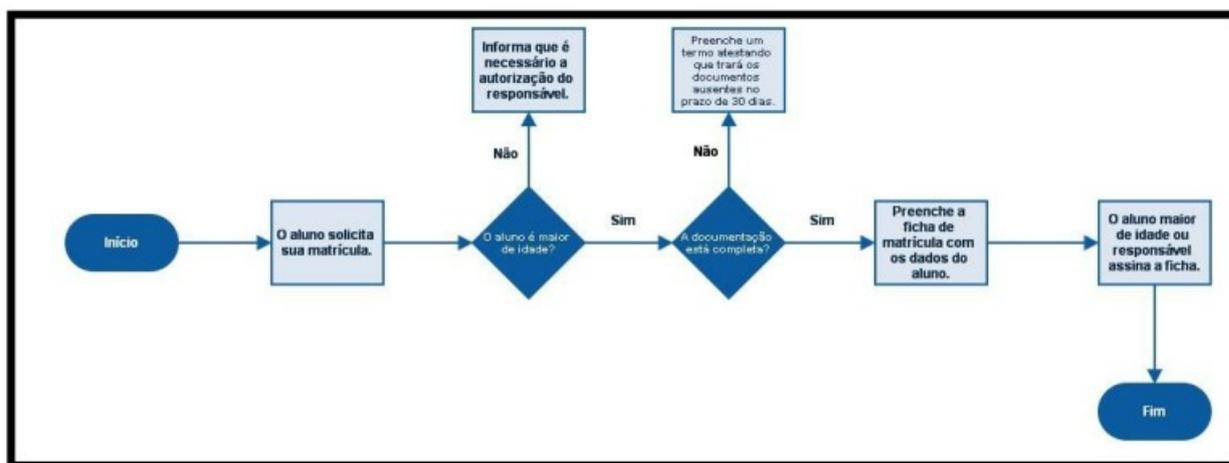


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

2.2.3 Atividade C – Matrícula escolar

O período de matrícula para alunos novatos acontece nas primeiras semanas de janeiro, mas até o início do segundo bimestre algumas matrículas esporádicas são realizadas. A matrícula só é autorizada quando o aluno é maior de idade ou está acompanhado dos pais ou responsável. É preciso que o aluno porte os originais dos seguintes documentos: certidão de nascimento, identidade, CPF, comprovante de residência, declaração ou histórico escolar e o Número de Identificação Social (NIS), se houver, além de uma cópia de todos os documentos mencionados para compor a F.I. do aluno. Se todos os documentos estiverem com o aluno no ato da matrícula, é feito o preenchimento da ficha de matrícula, caso contrário o aluno maior de idade ou responsável, assina um termo, comprometendo-se a deixar na secretaria no prazo de trinta dias, os documentos faltosos. Por fim, a ficha de matrícula é assinada pelo responsável ou pelo próprio aluno, caso seja maior de idade.

Figura 4 – Fluxograma descritivo da Atividade C – Matrícula escolar



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

2.2.4 Atividade D – Identificação de alunos para a Ficha FICAI

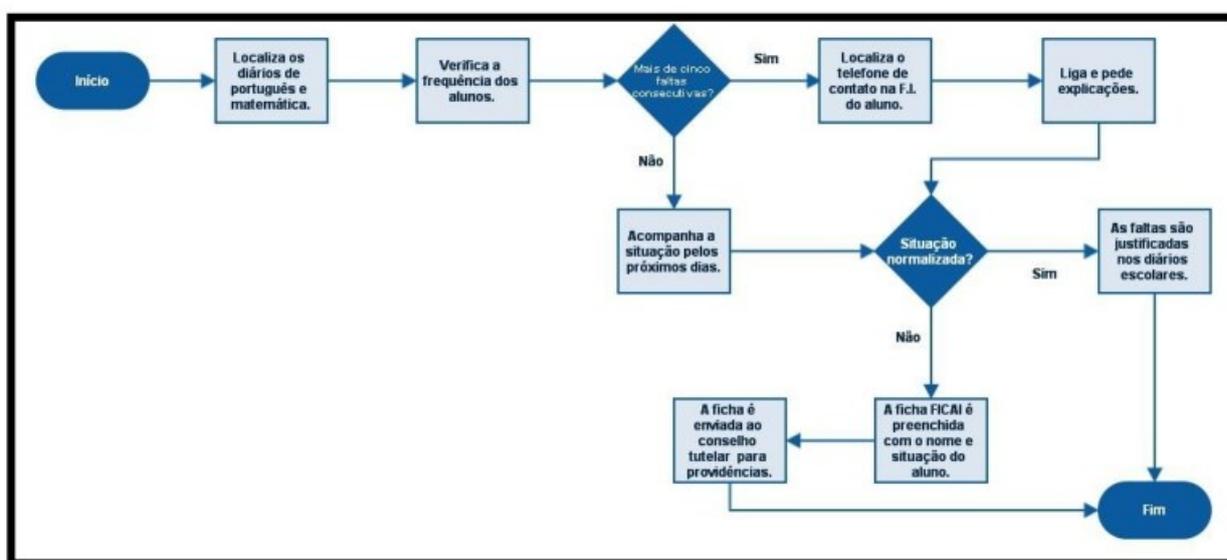
A Ficha de Comunicação do Aluno (FICAI) tem o intuito de trazer, pela interação e conscientização dos estudantes e responsáveis, o aluno infrequente de volta para a escola.

O aluno só terá seu nome incluído na Ficha FICAI quando, no registro de frequência dos Diários Escolares das disciplinas de Português ou Matemática, constar cinco faltas

consecutivas ou sete faltas alternadas, e quando os psicólogos escolares, apesar de sua intervenção, não conseguem que os alunos retornem à escola.

A Ficha FICAI é preenchida com os dados escolares e pessoais dos alunos e com as informações que os psicólogos apuraram ao entrar em contato com o responsável, através do telefone presente nas Fichas Individuais dos alunos, e com as medidas adotadas pela Escola a fim de solucionar a situação. Só então o documento é encaminhado ao Conselho Tutelar, para providências.

Figura 5 – Fluxograma descritivo da Atividade D – Identificação de alunos para a Ficha FICAI

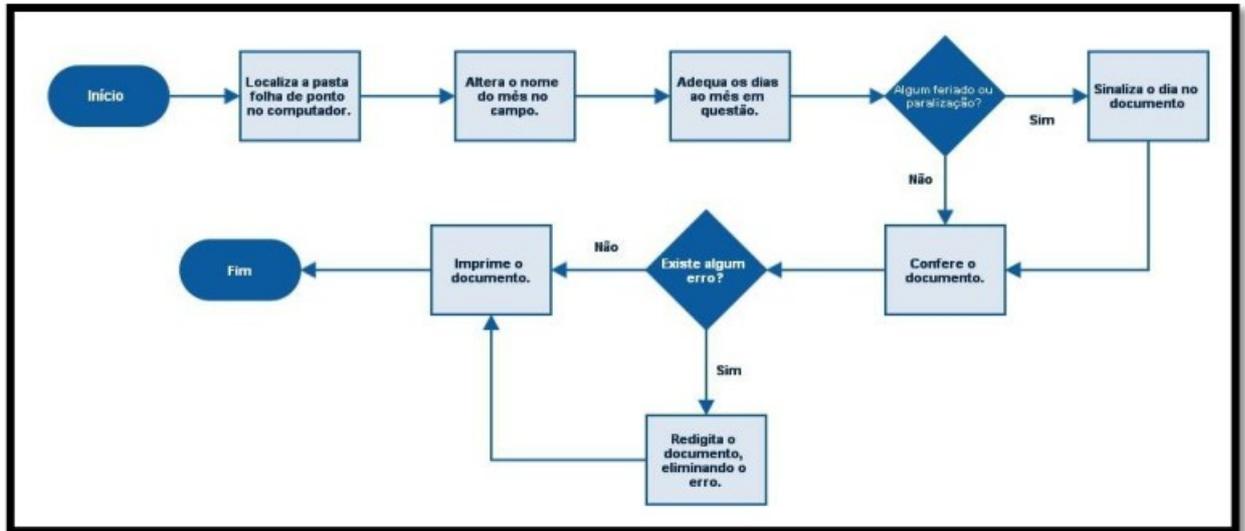


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

2.2.5 Atividade E – Preparo da folha de ponto dos funcionários

No final de cada mês é preparada a folha de ponto dos funcionários da Escola, conforme anexo J. O processo inicia-se com a localização da pasta “Folha de ponto” no computador da secretaria, então, os dados da guia “mês” são alterados, os dias são relacionados corretamente e caso haja algum feriado ou paralisação, o dia é sinalizado. Antes de serem impressas, as folhas de ponto são inspecionadas a fim de evitar erros. Se o conteúdo estiver sem falhas, as folhas são anexadas nas pastas individuais de ponto de cada funcionário.

Figura 6 – Fluxograma descritivo da Atividade E – Preparo da Folha de ponto dos funcionários



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

As áreas de maior relacionamento com a secretaria são o SOE e o arquivo. Os professores guardam seus diários escolares, documentos em que registram a frequência e as notas dos alunos, em armários dentro da secretaria. Com o término de cada bimestre, os auxiliares de secretaria transcrevem a frequência e as notas dos alunos na ficha individual e no boletim dos mesmos. Periodicamente, os supervisores escolares analisam os diários para se certificarem de que os professores estão registrando as aulas corretamente, a fim de facilitar o trabalho dos auxiliares de secretaria e não atrasar a entrega dos boletins.

Frequentemente, alguns professores deixam de registrar suas aulas e de informar as notas de certos alunos, atrasando o trabalho da secretaria e ocasionado mal estar no ambiente de trabalho, pois os supervisores escolares pressionam os auxiliares de secretaria para localizarem os professores e exigirem que atualizem seus diários escolares.

Os psicólogos escolares, por sua vez, examinam a frequência dos alunos, registrada nos Diários Escolares. Caso o adolescente apresente cinco faltas consecutivas ou sete faltas alternadas, o psicólogo entra em contato com o responsável do aluno e pede esclarecimentos. Caso a situação não se normalize, o psicólogo inclui o nome do adolescente na Ficha FICAI.

O arquivo relaciona-se com a secretaria sempre que é preciso emitir documentos escolares como declarações, certificado e histórico, de alunos que estudaram há mais de dois

anos atrás. Após o pedido de qualquer um dos documentos anteriores, o auxiliar de secretaria do turno, dirige-se até o arquivo e procura nas pastas, organizadas por ano, o nome do ex-aluno.

Entretanto, alguns auxiliares de secretaria não possuem grande familiaridade em movimentar as pastas do arquivo, por isso a emissão dos documentos solicitados pode demorar mais do que o esperado.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

No período estagiado na secretaria da escola pública em questão, foram constatados alguns problemas originados no setor, além de outros que o afetam diretamente. O primeiro e mais pronunciado problema é o clima organizacional turbulento, ocasionado pela relação de convívio entre os profissionais do nível tático e os profissionais do nível estratégico, resultando em desentendimentos no local de trabalho e atrasos na entrega de documentos importantes.

A procrastinação e desorganização também é comum, principalmente na troca de turnos. Por causa da pressa na troca de turnos e da negligência de alguns funcionários, não é raro o desaparecimento e até mesmo perda de documentos de alunos e professores.

Outro problema constatado é a inexistência de um arquivo digital robusto e eficiente para localizar, recuperar e replicar informações e documentos de alunos que já estudaram na Escola. Os documentos (fichas de matrícula, fichas individuais, históricos, boletins e cópias de documentos pessoais) dos alunos e ex-alunos, são armazenados no arquivo e organizados pelo ano em que estudaram, em pastas para arquivo morto. Porém, por se tratar de uma Escola com estrutura física antiga, surgiram alguns problemas com o passar do tempo como mofo e infiltrações, acelerando o estado de deterioração do material. O espaço físico também ficou pequeno para os cerca de quarenta anos de documentação armazenados, dificultando a localização rápida de qualquer conteúdo.

O último problema está nos desdobramentos de uma função que as secretarias escolares não desempenham normalmente, ou seja, na ineficiência do controle das chaves de todos os setores da Escola. Esse desvio de função já causou inúmeros conflitos com a direção, por perda de chaves e recusas, por parte de alguns funcionários, a se responsabilizarem pelo controle do material.

3.2 Problema de Estudo

O problema estudado a seguir é a situação que mostrou-se mais evidente durante o período de estágio na escola. O cenário pôde ser constatado pelos inúmeros conflitos e atrasos causados pelo atrito entre os ocupantes dos cargos de nível estratégico e tático. Diante desta problemática, duas perguntas de pesquisa surgiram: “Como descrever a atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático da escola?” e “Porque ocorre este tipo de convívio na escola estudada?”.

3.3 Características do Problema de Estudo

Os conflitos manifestavam-se de forma mais sutil na primeira década de funcionamento da Escola, mas passou a exercer forte impacto sobre o desempenho dos funcionários no momento em que os cargos de diretor e vice-diretor, passaram a ser exercidos pelo mesmo perfil de profissionais.

Os cargos de diretor e vice-diretor só podem ser disputados por professores ou coordenadores pedagógicos de cargo efetivo e que estejam em pleno exercício de suas funções na Escola. Atualmente, a direção é formada por uma diretora e uma vice-diretora, que alternam os horários de permanência na Escola, de modo que em todos os turnos de funcionamento exista pelo menos um representante da direção presente. Contudo, as atuais gestoras possuem visões, opiniões e atitudes diferentes, causando duplicidade de informações, conflitos entre os funcionários do nível operacional, além de atrasos e erros em processos, contribuindo para um clima organizacional confuso e desagradável ou seja, um péssimo clima organizacional.

A jornada até a ocupação dos cargos de diretor e vice-diretor se repete da mesma forma desde muito tempo na Escola. Imersos em sua rotina diária de planejamento de aulas e correção de provas e trabalhos, os professores candidatam-se aos cargos mencionados por indicação dos professores que ocupam os cargos no momento, como forma perpetuar a influência dos últimos. Por isso historicamente, alguns membros dos setor tático têm objeções em relação a gestão dos ocupantes dos cargos de nível estratégico, pelo fato de sempre apresentarem a mesma linha de pensamento e atuação, impedindo que a Escola assuma novos caminhos.

Na eleição que consagrou os cargos de diretor e vice-diretor aos ocupantes atuais, a concorrência se deu por um par de profissionais do nível tático, que foi completamente derrotado porque não possuíam o apoio da gestão anterior. Todavia, a maioria dos professores que se candidatam não tem perfil de líder, pelo contrário, apresenta posições bastante prejudiciais à organização e manutenção da Escola, por isso, depois de assumirem os cargos, enfrentam dificuldades na unificação de pensamento dos funcionários. Logo, acredita-se que estes momentos e situações passadas pelos agentes escolares favoreceu para que o clima organizacional desagradável se instalasse.

Alguns aspectos do problema de estudo, como as peculiaridades administrativas dos cargos existentes na Escola e o papel dos níveis hierárquicos em questão, já foram abordados em trabalhos anteriores. Sobre clima organizacional existe uma vasta gama de

estudos. Todavia, os ensaios sobre a relação de convívio dos níveis hierárquicos de uma empresa pública, ainda são bastante escassos.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da escola, visando a caracterização da atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar referências bibliográficas sobre clima organizacional, apresentando os principais elementos que compõe essa área.
- b) Aplicar um questionário de medição do clima organizacional dentro da escola estudada, aos agentes envolvidos na problemática.
- c) Interpretar os resultados encontrados, buscando explicar como o grau de motivação e satisfação influencia no desenvolvimento das tarefas diárias.
- d) Propor práticas profissionais visando à melhoria da relação de convívio entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático.

4.2 Justificativa

Este trabalho justifica-se pelo fato de que organizações que desejam boas relações com seus clientes, fornecedores e concorrentes, devem primeiramente prezar pela qualidade das relações hierárquicas internas, elemento necessário para o ajustamento das pessoas e por consequência, do clima organizacional. Chiavenato (2008) afirma que pessoas ajustadas são mentalmente sadias e sentem-se bem consigo mesmas, em relação a outras pessoas e são capazes de enfrentar por si mesmas as demandas da vida.

A partir do exposto, o estudo a seguir fornecerá um panorama das relações existentes entre os ocupantes dos níveis estratégico e tático da Escola. As sugestões apresentadas podem auxiliar na eliminação de elementos e situações que contribuam para o desgaste desta relação. Com a melhora do relacionamento entre os dois primeiros níveis hierárquicos, o nível operacional também se beneficiaria, contribuindo para a manutenção de um clima organizacional adequado ao desenvolvimento das atividades diárias.

Além disso, trata-se de um tema de relevância, pois o clima organizacional inadequado favorece resultados ruins dentro da Escola e no ramo educacional, tais resultados impactam negativamente sobre a sociedade em geral.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 A Cultura das Organizações

A noção de organização como modo de agrupamento coerente de elementos a fim de facilitar futura manipulação, surgiu há muito tempo. Entretanto, a organização como sinônimo de empresa, surgiu após a Revolução Industrial. Chiavenato (2011) detalha que a organização e a empresa moderna, emergiram com a Revolução Industrial devido a fatores como o rompimento das estruturas corporativas da Idade Média, o avanço tecnológico, a descoberta de novos tipos de energia, dentre outros.

De acordo com DuBrin (2006, p. 326), “organização é uma reunião de pessoas que trabalham juntas para atingir um propósito comum.” Cury (2000, p. 116) possui opinião semelhante ao afirmar que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Para Chiavenato (2011), as organizações são estruturas responsáveis pelo planejamento, coordenação, direção, execução e controle da produção de bens e prestação de serviços.

Uma vez estabelecidas as organizações assemelham-se a organismos vivos. Cada setor é responsável por uma tarefa e utilizando-se de recursos, que na visão de Razzolini Filho (2012) podem ser financeiros, energéticos, tecnológicos, humanos, materiais e patrimoniais, são orientadas a atingir o objetivo a que a empresa se propõe. O líder, por sua vez, precisa desempenhar o seu papel para evitar a formação de grupos que podem prejudicar a performance da empresa (MAGALHÃES, 2009). Pelo fato de relacionarem-se entre si, qualquer falha que ocorra em um setor, interfere no andamento de todo o processo.

Com o passar do tempo, a empresa delinea sua estrutura ao, por exemplo, especificar, agrupar, padronizar e coordenar tarefas semelhantes, ao optar pela centralização ou descentralização de decisões e ao escolher dentre todos, o método mais adequado de desenvolvimento suas atividades. Segundo Oliveira (2012), a estrutura organizacional de uma empresa é o elemento principal para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Tal como os indivíduos de determinada região possuem sua cultura particular, as organizações também caracterizam-se por comportamentos característicos, métodos utilizados costumeiramente e formas de trabalho peculiares. Os elementos citados anteriormente são alguns dos vários componentes da cultura organizacional ou cultura corporativa. Bitencourt (2010) destaca que essa temática recebeu maior atenção dos estudiosos no Brasil e no exterior a partir da década de 1980.

Na visão de Schmidt (2002, apud Azevedo, 2007), “a cultura de uma companhia é composta por seus valores, normas e comportamentos que a caracterizam e ao seu ambiente de

trabalho. Ela cerca a maneira como as pessoas se comportam, como são organizadas as responsabilidades, e como cada um é recompensado”. Para Gil (2006, p. 49), a cultura organizacional “se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico, quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.” Xavier (2006) conceitua resumidamente como a maneira de sentir, pensar e agir de uma comunidade empresarial.

Ainda que possua um significado de certo modo claro e objetivo, o conceito de cultura organizacional é confundido com frequência com o conceito de clima organizacional e muitas vezes são utilizados como sinônimos. Porém o clima organizacional, ao contrário da cultura de uma empresa, retrata um estado momentâneo, repleto de propriedades mensuráveis e dotado de incrível efemeridade.

5.2 Conceitos de clima organizacional

Independentemente do tamanho ou segmento de operação de uma empresa, é necessário que as áreas funcionais que a compõem estejam trabalhando em conjunto visando alcançar objetivos em comum.

No entanto, as pessoas que desenvolvem essas atividades são diferentes, possuem personalidades únicas, características comportamentais diversas e ritmos de aprendizado particulares. O comportamento organizacional, de acordo com Chiavenato (2011), estuda os indivíduos e grupos que atuam em organizações, considerando áreas como personalidades, atitudes, percepção, aprendizado e motivação.

Este último conceito, ampliado sob a ótica institucional, está intimamente ligado ao clima organizacional, ou seja, ao estado momentâneo em que se encontra uma organização. Segundo Chiavenato (2011, p. 267), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento”. Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006), o clima organizacional é a qualidade do ambiente institucional que é percebida pelos membros da organização e que influencia seus comportamentos. Na visão de Lacombe (2005), o clima organizacional demonstra o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno empresa. Maximiano (2000, p.107), considera que o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira

positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Tomei (1994, apud Azevedo, 2007), distingue a cultura e o clima organizacional no quadro a seguir.

Quadro 5 – Distinção entre clima organizacional e cultura organizacional.

Clima organizacional	Cultura organizacional
“Estado de espírito” da organização. Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	Personalidade da organização. Ligada ao grau de motivação e comprometimento.
Perspectiva temporal de curto/médio prazo.	Perspectiva temporal e médio/longo prazo.

Fonte: Tomei, 1994.

Está mais do que claro que o conceito de clima organizacional envolve uma infindável quantidade de relações humanas. Em qualquer ambiente profissional, o importante é que esses relacionamentos estejam baseados em atitudes éticas para que funcionem em favor da aprendizagem (HEIDRICH, 2009).

A partir dos conceitos explanados acima, pode-se inferir que o clima organizacional é mutável, pois é afetado diretamente pelas pessoas que compõem a organização, ao mesmo tempo que exerce influência sobre elas. O clima organizacional está presente de forma dispersa no ambiente empresarial, seus componentes (identificáveis e não-identificáveis) estão imersos em uma teia de atos, reações e emoções.

5.3 Motivação na realização do trabalho

Entre os componentes empresariais mencionados anteriormente, existe um elemento que influencia e é influenciado pelo clima organizacional de maneira decisiva, a motivação.

De acordo com DuBrin (2006, p. 110), “motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”. Além do clima organizacional, o nível de motivação do trabalhador influencia diretamente na realização de suas tarefas diárias. O profissional motivado despense tempo e esforço no alcance de metas organizacionais, porque esse comportamento o ajudará na satisfação de uma de suas necessidades importantes, segundo DuBrin (2006) este é o princípio “o que eu ganho com isto?”. Xavier (2006, p. 89) completa que “quando as pessoas têm motivos

válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo integram-se para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito, muito mais competentes”.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, uma das teorias clássicas da necessidade de motivação, admite a existência de dois grupos de fatores no trabalho. Os fatores motivadores são capazes de motivar e satisfazer os trabalhadores, enquanto que os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação. De acordo com DuBrin (2006), entre os fatores que motivam estão a realização, o reconhecimento e a promoção, já o salário, o *status* e a segurança no emprego são exemplos de fatores higiênicos.

Por outro lado, o profissional desmotivado não se esforça na execução de suas atividades diárias nem se interessa em aperfeiçoar métodos ou técnicas pertinentes a sua função. Xavier (2006), elenca algumas posições que os gestores devem obedecer a fim de evitar a desmotivação do trabalhador como verificar o nível de conforto físico proporcionado pelo ambiente e mobiliário; verificar as tarefas e os métodos e equipamentos utilizados para executá-las, encaminhar sugestões sobre práticas da empresa que afetem os colaboradores; fornecer *feedback* sobre as decisões relativas às sugestões apresentadas; esclarecer adequadamente sobre o plano de carreira e remuneração da empresa; ser capaz de ouvir e reservar tempo para atender as ansiedades dos colaboradores; reconhecer o esforço do colaborador; manter um comportamento constante, sem oscilações emocionais; e gerenciar o ambiente para que as comunicações seja cordial, fluida e franca.

5.4 Clima organizacional em escolas

Apesar de ser um conceito comumente relacionado ao dia-dia de empresas privadas, o clima organizacional também deve ser preservado na gestão escolar. Griffith (1999, apud Pereira; Oliveira; Teixeira, 2013), afirma que “o clima da escola facilita as interações sociais e individuais, satisfazendo a identidade dos membros do grupo e necessidades interpessoais”. Magalhães (2009), completa que “quando se tem um grupo, a tendência é que aquelas pessoas tenham uma cooperação mútua, ou seja, um ajuda o outro com mais facilidade e afincos, e assim a produtividade aumenta”.

Para manter o clima organizacional escolar agradável, é necessário cooperação e participação coletiva a fim de promover o compartilhamento de experiências, facilitando a identificação de lideranças naturais. De acordo com Heidrich (2009), “o ideal é que ocorram as tradicionais reuniões de formação continuada, de planejamento pedagógico e com os pais, além

daquelas que têm como objetivo a busca de soluções para questões como absenteísmo, indisciplina e dificuldades de aprendizagem.” Com o ambiente propício ao debate aberto, as boas ideias que emergem são capazes de potencializar o processo de aprendizagem do aluno e melhorar a relação entre os membros da comunidade escolar, por exemplo. Entretanto, Magalhães (2009), destaca que o líder precisa desempenhar o seu papel para evitar a formação de grupos prejudiciais ao desempenho da empresa.

Montenegro (2007) destaca o absenteísmo, a agressividade e o pessimismo como alguns fatores que indicam prováveis turbulências no clima escolar. Mas será que é mesmo possível identificar os elementos que compõem o clima organizacional de uma empresa ou escola?

5.5 Modelos de avaliação de clima organizacional

O clima organizacional pode ser medido, isto é, suas características podem ser reveladas através de modelos de avaliação, porém, “não há consenso na literatura sobre os componentes do clima organizacional” (SOUSA, J. S. e GARCIA, F. C., 2011). Por isso, inúmeras metodologias foram criadas por autores nacionais e internacionais, que embasaram suas escalas de medição em diferentes componentes.

O modelo proposto por Litwin e Stinger (1968 apud SARTOR, 2001), considera seis dimensões, conforme quadro a seguir, distribuídas em questionário composto por 31 itens.

Quadro 4 – Dimensões do modelo proposto por Litwin e Stinger (1968 apud SARTOR, 2001).

Dimensões	Descrição
Estrutura	Sentimento em relação às restrições no ambiente de trabalho, tais como excesso de regras, regulamentos e procedimentos.
Responsabilidade	Posição do trabalhador sobre a possibilidade de ser seu próprio chefe.
Riscos	Senso de arriscar e de aceitar desafios no cargo.
Recompensa	Recebimento de gratificação pelo trabalho bem executado.
Calor e apoio	Atmosfera de ajuda mútua e solidariedade geral.
Conflito	Posição em que a administração não teme opiniões diferentes ou conflitos.

Fonte: SARTOR, 2001.

Kolb (1978 apud RIZZATTI, 1995), elaborou seu modelo através de sete dimensões que formaram uma escala, evidenciadas no quadro abaixo.

Quadro 5 – Dimensões da Escala de Kolb (1978 apud RIZZATTI, 1995)

Dimensões	Descrição
Conformismo	Grau de imposição de regras, procedimentos, políticas e práticas, percebidos pelos membros da organização, ao qual devem moldar-se, ao invés de realizarem seu trabalho da forma como gostariam de fazê-lo.
Calor e apoio Clareza organizacional	Sensação de que a amizade é valorizada, os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Percepção de objetivos organizacionais claramente definidos.
Liderança Padrões	Disposição dos componentes para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Ênfase atribuída à qualidade do desempenho organizacional e à produção elevada, além do grau de manutenção de objetivos empresariais estimulantes.
Recompensa Responsabilidades	Nível em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados pelo bom trabalho executado. Sentimento de independência, em relação aos superiores, na tomada de decisão e resolução de problemas organizacionais.

Fonte: RIZZATTI, 1995.

De acordo com Gomes (2002), para Kolb e Litwin e Stinger, o clima organizacional é decorrente de três motivos sociais identificados por McClelland: realização, afiliação e poder.

O primeiro motivo, realização, conduz os indivíduos a assumirem responsabilidades, adotarem altos padrões de desempenho e mensurarem com clareza os objetivos que desejam alcançar. O motivo de afiliação instiga a procura por reconhecimento, calor humano e apoio. Por último, o motivo de poder, estimula a valorização da autoridade, quer seja como chefes ou como subordinados.

Bispo (2006, apud WERNER e DRESCH 2007), propõe um modelo de questionário diferente dos anteriores, pois envolve variáveis internas e externas, para a medição do clima organizacional em instituições públicas, vide quadro abaixo.

Quadro 6 – Variáveis internas e externas do modelo proposto por Bispo (2006, apud WERNER e DRESCH, 2007)

Variáveis internas	Variáveis externas
Ambiente de trabalho	Convivência familiar
Assistência aos funcionários	Férias e lazer
Burocracia	Política e economia
Cultura organizacional	Saúde
Estrutura organizacional	Segurança pública
Nível sociocultural	Time de futebol
Incentivos profissionais	Vida social
Remuneração	
Segurança profissional	
Transporte casa/trabalho	
Vida profissional	

Fonte: WERNER e DRESCH, 2007.

A Escala de Clima Organizacional (ECO), validado por Martins et. al. (2008, apud Sousa e Garcia, 2011), é um instrumento multidimensional composto por 63 itens advindos de cinco dimensões, explicados no quadro abaixo.

Quadro 7 – Dimensões da Escala de Clima Organizacional (ECO) proposta por Martins et. al. (2008, apud Sousa e Garcia, 2011)

(continua)

Dimensões	Descrição
Apoio da chefia e da organização	Base estrutural afetiva concedida pela chefia da organização em benefício dos empregados no desempenho de suas atividades diárias.

Quadro 7 – Dimensões da Escala de Clima Organizacional (ECO) proposta por Martins (2008)

(conclusão)

Recompensa	Tipos de prêmios conferidos pela instituição ao trabalho desenvolvido com qualidade, à produtividade e ao desempenho do trabalhador.
Conforto físico	Condições do ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos trabalhadores.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos trabalhadores.
Coesão entre colegas	Relações de amizade, cooperação e união entre os colegas de trabalho.

Fonte: SOUSA e GARCIA, 2011.

Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006), afirmam que o clima organizacional é influenciado pelo grau de motivação e satisfação dos membros da organização, uma vez que é observado no ambiente interno da mesma.

Dessa forma, as características do ambiente em que as atividades são desenvolvidas e as particularidades de cada trabalhador, como o nível de motivação e satisfação e a qualidade das relações com outros níveis hierárquicos, exercem forte impacto sobre o resultado final do trabalho. De maneira especial, o relacionamento saudável, honesto e respeitoso entre níveis hierárquicos, contribui para a manutenção do clima organizacional favorável, do contrário é o primeiro passo para um relacionamento cotidiano desmotivador e desestimulante. Kolb (1978 apud GOMES, 2002), completa que embora reconhecendo que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento é função de seu ambiente, sugere ao administrador a criação de um clima “realizador” para estimular tal comportamento em pessoas com pouca motivação para isso.

5.6 Aspectos Metodológicos

Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é considerada um estudo de caso, que se caracteriza por um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico, que seja relevante pelo potencial de abrangência (OTANI; FIALHO, 2011, p. 40). Tal estratégia de pesquisa foi escolhida por causa dos eventos contemporâneos e fenômenos históricos existentes no estudo. O tipo de questão de pesquisa empregada foi da forma “como” e “por quê”, uma vez que o controle que a investigadora tem sobre os eventos é muito reduzido.

De acordo Yin (2003), existem várias aplicações para o estudo de caso, entre elas a explicação das ligações causais em intervenções ou situações da vida real, que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados, a descrição de um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu ou a exploração daquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.

Para Yin (2003), “o estudo de caso explanatório (causal) pode ser complementado por estudo de caso descritivo ou exploratório”. Nesse trabalho ocorre o primeiro caso pois quanto aos objetivos, o estudo é considerado descritivo. De acordo com Gil (2002 apud Otani; Fialho, 2011), a pesquisa descritiva descreve as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema trata-se de um estudo qualiquantitativo, uma vez que de acordo com Ohira e Davok (2008) “usa-se concomitantemente métodos e técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta, interpretação e análise dos dados. Entende-se que essas duas abordagens não são excludentes, porém complementares”. A técnica da observação participante também foi utilizada neste trabalho, uma vez que auxiliou no processo de obtenção de informação. Com o auxílio da observação participante, o pesquisador analisa a realidade social que o rodeia, tentando captar os conflitos e tensões existentes e identificar grupos sociais que têm em si a sensibilidade e motivação para as mudanças necessárias (QUEIROZ, D. T. et. al., 2007). Possui também caráter bibliográfico já que se utiliza de fontes secundárias de obtenção de dados como livros, artigos e dissertações.

O estudo foi realizado em uma escola pública localizada no centro da cidade de João Pessoa – PB. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário de medição do clima organizacional elaborado com base nas sete dimensões (conformismo, calor e apoio, clareza organizacional, liderança, padrões, recompensa e responsabilidades) que compõe a Escala de Kolb, considerando o universo formado pelos dez profissionais dos níveis estratégico e tático, aplicado à amostra formada por seis profissionais. O questionário, criado por Pimenta;

El Aouar; Oliveira (2012), presente no anexo K, foi utilizado originalmente para medir o clima organizacional em uma instituição de pesquisa tecnológica. A escolha do referido questionário em particular, se deu devido à semelhança do universo de pesquisa e a alguns de seus aspectos estruturais, que continham vários aspectos importantes para avaliação do clima organizacional. Após algumas modificações a fim de adequar-se à realidade da escola, as questões apresentaram-se simples e de fácil entendimento, tornando clara sua interpretação pelos respondentes (ver apêndice A).

A escala Likert de quatro pontos foi utilizada na avaliação dos resultados obtidos. De acordo com Johnson (2002, apud ALEXANDRE et. al., 2003) “existem escalas de Likert variando de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são, realmente, as mais populares.”

O processo de escolha do número apropriado de categorias na escala Likert é controverso, mas a exclusão do ponto do meio ocorreu a fim de evitar que os participantes marcassem a opção do meio imprudentemente. As pessoas costumam confundir a categoria neutra como “não sei” ou “não aplico” (AKINS, 2002; apud ALEXANDRE et al.; 2003).

Após colhidos, os resultados foram tabulados e interpretados sob a luz de referenciais teóricos.

5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

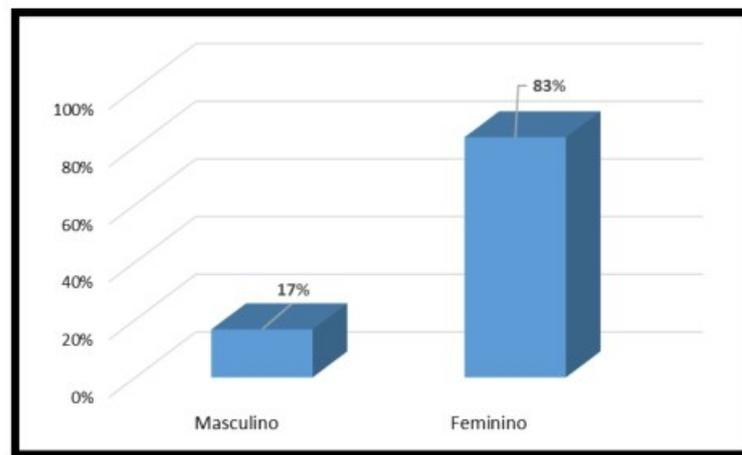
O objetivo geral deste trabalho, “Analisar o clima organizacional da escola, visando a caracterização da relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático”, visa estabelecer as características das relações cotidianas profissionais mantidas entre os níveis hierárquicos mencionados através da medição do clima organizacional.

Acredita-se respondendo as duas questões-problema, “Como descrever a atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático da escola?” e “Porque ocorre este tipo de convívio na escola estudada?”, possa-se encontrar motivos e aspectos que endossem o que é percebido e sentido na escola, ou seja, o clima organizacional desagradável.

Para responder as questões foi utilizado um questionário de medição do clima organizacional composto por um grupo de perguntas de caráter pessoal, seguido de sete blocos de questões intitulados com base nas dimensões (conformismo, calor e apoio, clareza organizacional, liderança, padrões, recompensa e responsabilidades) que compõe a Escala de Kolb. Foram respondidos seis questionários, representando uma amostra de 60% do universo da pesquisa. A seguir, os dados obtidos serão apresentados e interpretados concomitantemente.

A primeira questão que compunha o grupo de perguntas pessoais, apurou que 83% dos respondentes é do sexo feminino e 17% é do sexo masculino, como pode ser observado no gráfico a seguir.

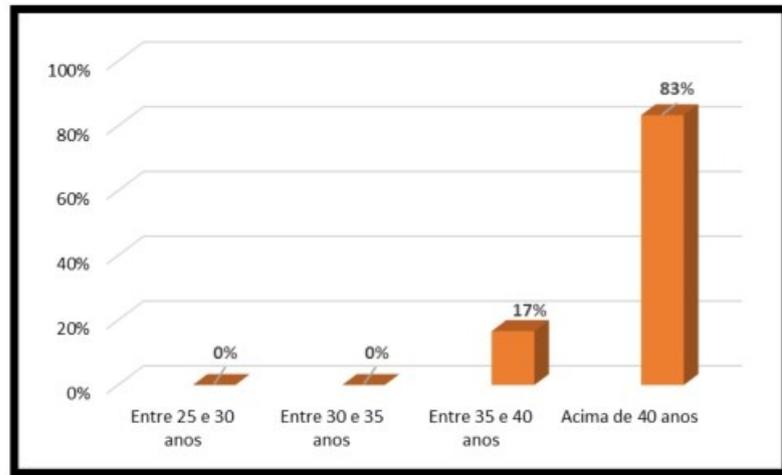
Gráfico 1 - Sexo dos respondentes.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico seguinte expõe o resultado obtido com a segunda questão, na qual descobriu-se que 83% dos profissionais possui faixa etária acima de 40 anos, enquanto 17% encontra-se entre 35 e 40 anos de idade. Pela resultado obtido espera-se que os respondentes ajam com maturidade e responsabilidade no desenvolver de suas atividades diárias.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.

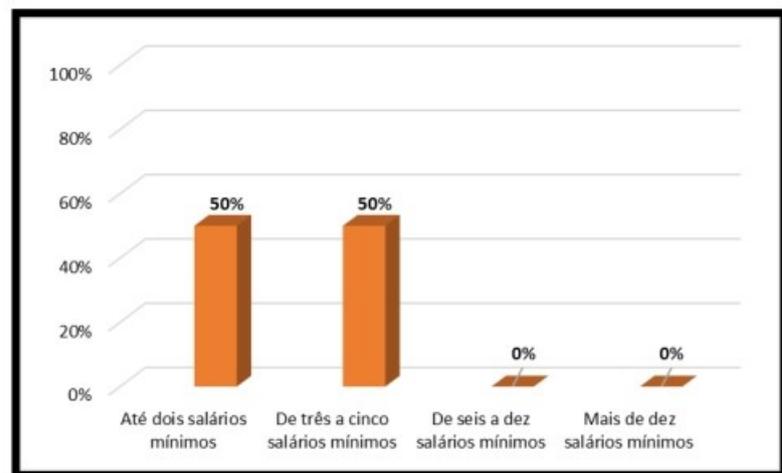


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico acima revela que nenhum dos profissionais encontra-se na faixa etária compreendida entre 25 e 35 anos, portanto, espera-se que ajam com maturidade e responsabilidade no desenvolver de suas atividades diárias.

A terceira questão indagou sobre a renda mensal dos participantes em salários mínimos, os respondentes dividiram-se igualmente entre “até dois salários mínimos” e “de três a cinco salários mínimos”. Nenhum dos participantes assinalou as opções “de seis a dez salários mínimos” e “mais de dez salários mínimos”.

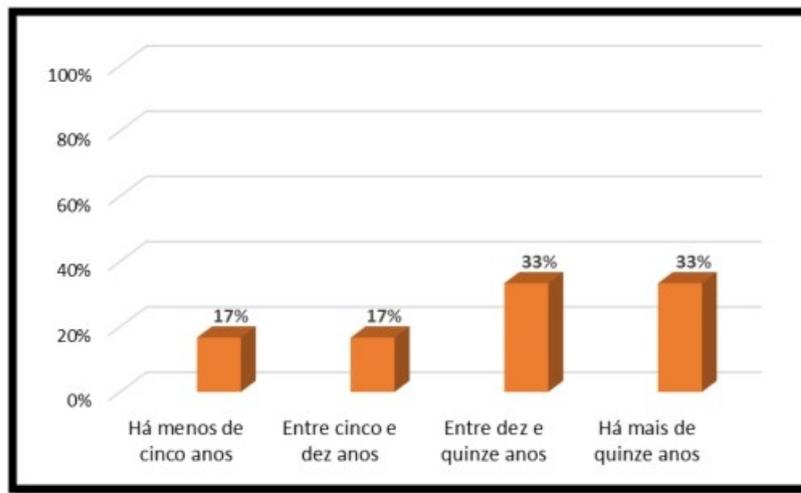
Gráfico 3 - Renda mensal dos respondentes em salários mínimos.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A penúltima questão do bloco de perguntas pessoais interrogou os profissionais há quanto tempo trabalhavam na escola, 17% afirmou trabalhar há menos de cinco anos, a mesma porcentagem trabalha entre cinco e dez anos, e a porcentagem restante, 66%, dividiu-se igualmente entre as opções “entre dez e quinze anos” e “há mais de quinze anos”, como visto no gráfico que se segue.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho dos respondentes na escola.

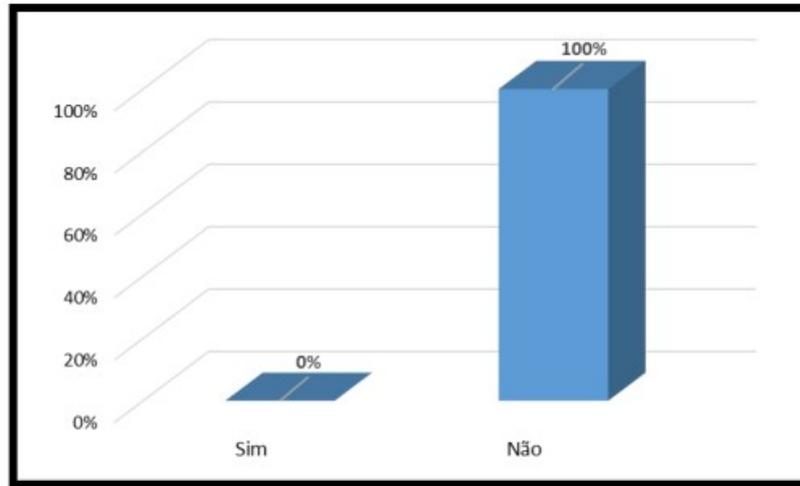


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como observado acima, a maioria dos participantes trabalha na Escola há mais de dez anos, período de tempo aparentemente suficiente para que suas respostas representem comportamentos e opiniões consolidadas.

A última questão apurou que 100% dos profissionais que não possuem outro emprego, além do cargo ocupado na escola, resultado exposto no gráfico que segue. O resultado indica que teoricamente, os participantes dedicam seus esforços profissionais apenas na escola.

Gráfico 5 – Existência de outro emprego pelos respondentes

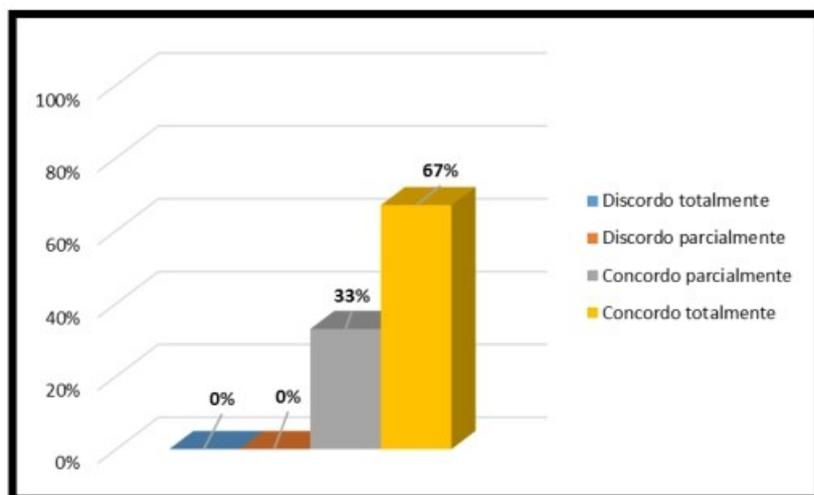


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O bloco seguinte inicia a sequência de afirmações elaboradas com base nas sete dimensões que compõe a Escala de Kolb, sobre as quais os participantes poderiam discordar totalmente, discordar parcialmente, concordar parcialmente ou concordar completamente, de acordo com as opções oferecidas pela Escala Likert de quatro pontos.

Duas sentenças foram apresentadas levando em consideração a dimensão “conformismo”. A primeira, afirmou que os participantes conheciam as normas e procedimentos do setor no qual trabalhavam, 67% concordou totalmente enquanto que 33% concordou parcialmente, como pode ser visto no gráfico abaixo.

Gráfico 6 – Percepção dos respondentes sobre seu nível de conhecimento em relação às normas e padrões do setor no qual trabalham.



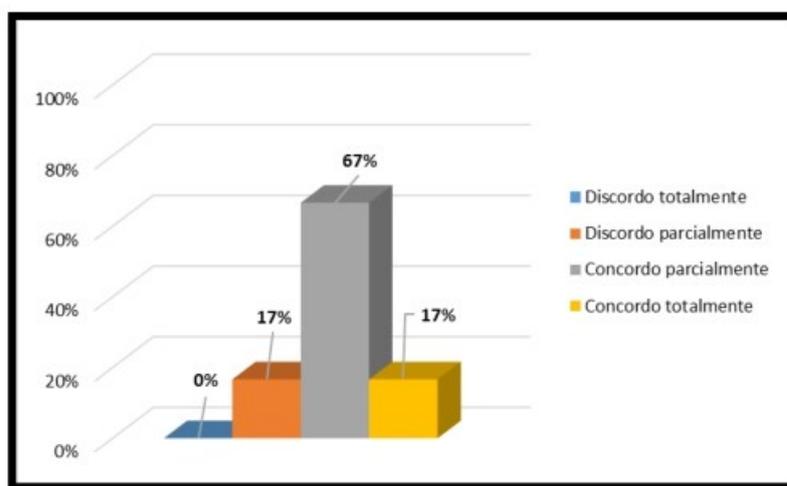
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Pelo gráfico acima pode-se notar que nenhum dos respondentes escolheu as opções “discordo parcialmente ou discordo totalmente”, demonstrando que aparentemente, todos conhecem as normas e procedimentos de seus setores e não cometem erros propositalmente.

Segundo Chiavenato (2008), normas são regras que envolvem grupos e seus comportamentos. A importância de conhecer as normas e procedimentos que norteiam o setor de trabalho, reside no fato de que uma vez conhecidos os limites e obrigações da função, o funcionário saberá como agir em situações comuns do dia-dia e o trabalho poderá ser executado com mais rapidez e menor chance de erros. Chiavenato (2011, p. 124) completa que “a pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho”, justamente porque pratica ações resguardadas pelas normas adotadas em seu setor.

Sobre a afirmação seguinte, “sou informado quando ocorrem mudanças na Escola”, 67% concordou parcialmente, 17% concordou totalmente e 17% discordou parcialmente, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 7 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem informações quando ocorrem mudanças na Escola.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Nenhum dos profissionais escolheu a opção “discordo totalmente” e a maioria concordou totalmente ou parcialmente com a afirmação, como exposto no gráfico acima.

Gil (2006, p. 71) explica que “informar é um ato unilateral que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. O resultado demonstra, teoricamente, que o fluxo de informações não possui entraves quando se trata de informar aos funcionários sobre mudanças

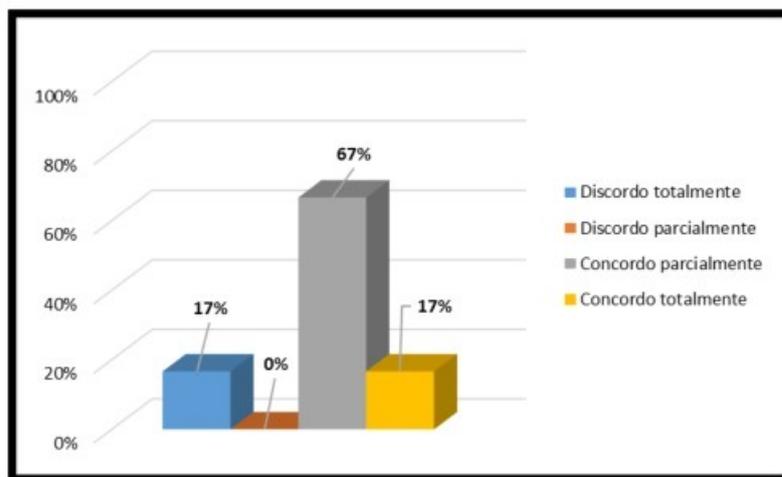
ocorridas na Escola. Obter apoio para a mudança e, portanto, superar a resistência é uma importante responsabilidade gerencial (DUBRIN, 2006, p. 362).

De acordo com Chiavenato (2011), as etapas que compõe o processo de mudança são transformação, interrupção, perturbação e em alguns casos, ruptura. Porém, para que isso ocorra da maneira mais natural possível, é recomendável que os funcionários sejam informados do motivo das mudanças, assim, os mesmos não se sentirão isolados do processo decisório. Mesmo que não detenham poder de alterar ou questionar a decisão de mudar, é resguardado aos colaboradores o direito de serem informados sobre qualquer decisão que os afete direta ou indiretamente.

A experiência de trabalho diária na Escola, permite afirmar que existem vários problemas de comunicação e transmissão de informação entre setores e até mesmo entre funcionários do mesmo setor. Tais dificuldades serão abordadas detalhadamente mais adiante, no quarto bloco “clareza organizacional”.

O terceiro bloco foi composto por doze afirmações sobre o tema “responsabilidades”. Sobre a sentença que afirmava a existência da filosofia do trabalho em equipe na Escola, 67% do total concordou parcialmente, 17% concordou totalmente e 17% discordou totalmente, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 8 – Percepção dos respondentes sobre a existência de trabalho em equipe na Escola.



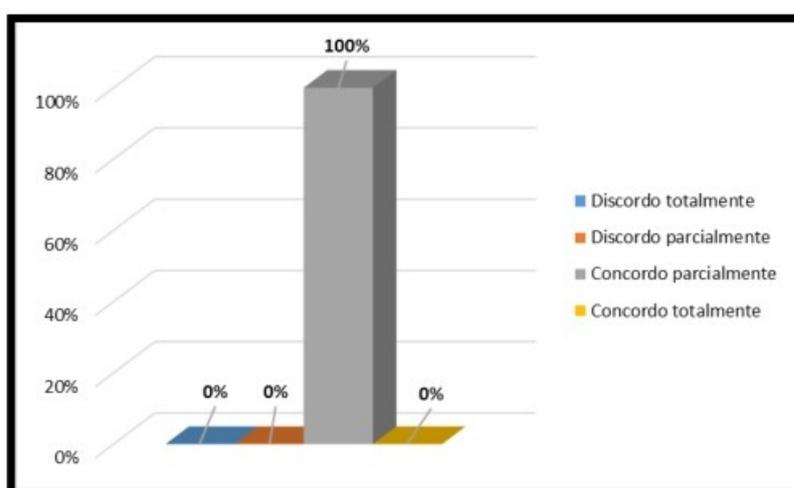
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico acima explicita que a maioria dos participantes concorda em algum grau com a afirmação. A alta porcentagem de concordância pode ser explicada pela mudança do conceito de trabalho, na qual os cargos e departamentos cedem lugar às células de produção. Na visão de Chiavenato (2008), o resultado de um trabalho realizado em equipe é totalmente diferente e melhor. Apesar de nenhum dos participantes marcar a opção “discordo parcialmente”, uma pequena porcentagem discordou totalmente, demonstrando aparentemente, que o clima de trabalho em equipe é percebido pela grande maioria, entretanto, a minoria insatisfeita pode indicar a possível existência de um problema pontual.

A união entre os funcionários que compõe cada setor da Escola é enorme, por outro lado, existe uma certa rivalidade não saudável entre os setores, motivada pelas consequências de desentendimentos pessoais muito antigos de causa bastante especulada porém desconhecida, mas que ainda refletem no dia-dia organizacional. Mesmo que as desavenças em questão envolvam poucas pessoas, o restante dos funcionários é coagido a “tomar partido” e se posicionar contra ou a favor de certo funcionário, causando constrangimento, temor e desconforto.

A afirmativa seguinte apurou que 100% dos participantes concordou parcialmente em relação à existência de apoio manifestado pelos colegas, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 9 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem o apoio dos colegas.



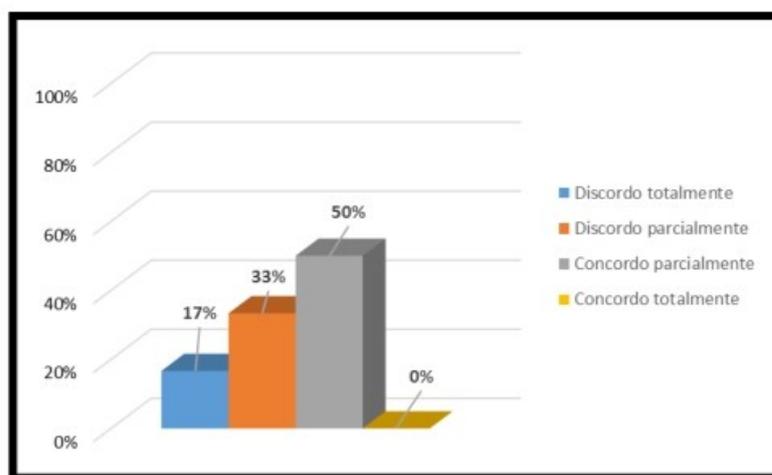
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Sentir-se apoiado no ambiente de trabalho é o primeiro passo para um convívio diário respeitoso e equilibrado. A unanimidade dos respondentes em assinalarem a opção “concordo parcialmente” aponta para a existência de um clima organizacional agradável e para um bom índice de qualidade de vida no trabalho, já que Chiavenato (2008), afirma que um dos elementos que compõe a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o relacionamento humano dentro da equipe e da organização.

O resultado apurado contradiz, em parte, a realidade em que a Escola está imersa, como dito anteriormente, alguns poucos funcionários não se entendem, são responsáveis por causar confusões e desentendimentos capazes de minar o clima escolar. O apoio é obtido entre os colegas do setor, que apoiam seus companheiros e os incentivam a dar o melhor de si na execução das tarefas do cotidiano, mas conseguir o apoio da comunidade escolar como um todo é praticamente impossível, devido à situação mencionada.

Os dados no gráfico abaixo, mostram que metade dos profissionais concordou totalmente, 33% concordou parcialmente e 17% discordou parcialmente, sobre o fato de serem encorajados pelos colegas a darem o melhor de si.

Gráfico 10 – Percepção dos respondentes sobre serem encorajados pelos colegas a darem o melhor de si.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

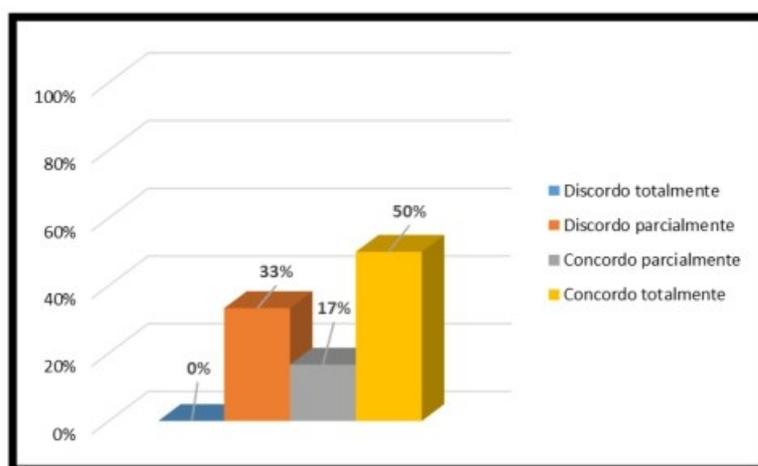
O gráfico acima coordena os dados obtidos nesta questão, onde nenhum dos profissionais assinalou a alternativa “discordo totalmente”. Apesar de haver unanimidade sobre o fato de receberem apoio de seus colegas, quando a questão é trabalhar com máxima eficiência através do incentivo dos companheiros, a opinião muda, surgindo concordância e discordância parciais. O fato chama atenção para a possível existência de certa competitividade entre colegas

de trabalho, que se apoiam de maneira geral, mas quando se trata de encorajar os companheiros a trabalharem com empenho total, o apoio incondicional deixa de existir.

O resultado apurado nessa afirmativa representa melhor a realidade da Escola, do que o descoberto na sentença anterior. O surgimento de duas novas opiniões, uma delas contestando parcialmente a afirmação, aponta que um dos funcionários envolvidos nos constantes desentendimentos está na direção escolar. A total concordância obtida na sentença anterior pode ser explicada pelo fato dos participantes excluírem os funcionários que formam a direção escolar da categoria “colegas” e inseri-los apenas nesta afirmativa.

Em relação à quarta proposição, “sinto o apoio da liderança”, metade dos profissionais concordou totalmente, 33% discordou parcialmente e 17% concordou parcialmente, como exibido no gráfico abaixo.

Gráfico 11 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem apoio da liderança.

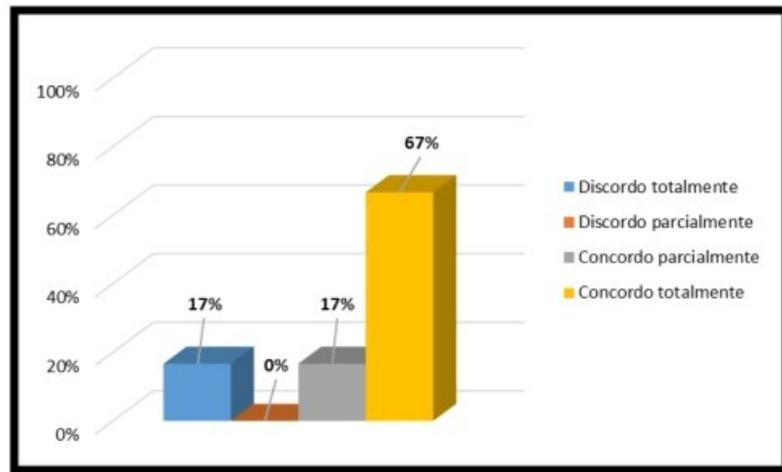


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como o gráfico acima ilustra, nenhum dos profissionais marcou a opção “discordo totalmente”, indicando que o apoio que recebem da direção é, aparentemente, satisfatório. DuBrin (2006), enumera a orientação do grupo, o fornecimento de tecnologia apropriada, de informação necessária, além do reconhecimento e das recompensas, como fatores-chave de apoio. Entretanto, o resultado indica que o apoio recebido pela direção é menor do que o apoio recebido pelos colegas.

Sobre a sentença de número cinco, “posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições”, 67% concordou totalmente, 17% concordou parcialmente e 17% discordou totalmente, como pode ser observado no gráfico que seguem.

Gráfico 12 – Percepção dos respondentes sobre a possibilidade de expressarem seu ponto de vista sem medo de punições.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

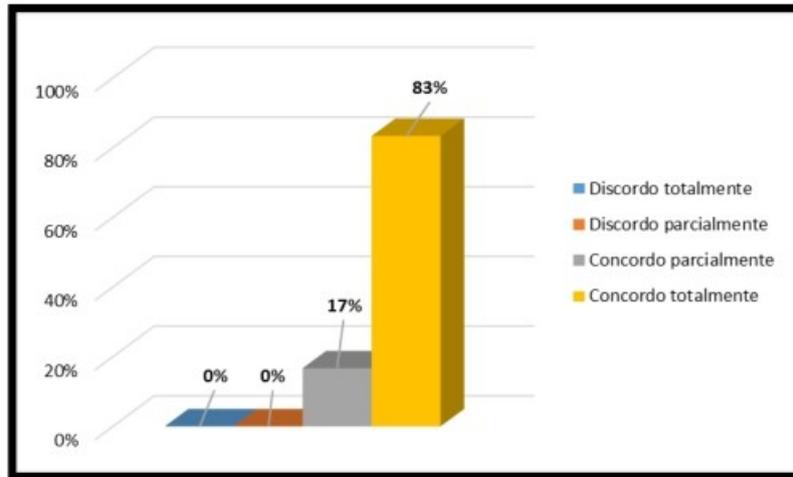
O gráfico acima demonstra que a grande maioria não teme expressar seus pontos de vista com medo de represálias, entretanto, apesar de nenhum dos profissionais marcar a opção “discordo parcialmente”, uma porcentagem mínima discordou totalmente da afirmação acima, revelando uma possível situação de represália pontual.

Para Xavier (2006), a ausência de coação estabelece a diferença entre obediência e aceitação da liderança. É importante que os colaboradores se sintam confortáveis e até mesmo convidados, a opinar sobre diversos aspectos da estrutura organizacional, dessa forma, se perceberão como parte da empresa. Chiavenato (2008) pontua que “as punições podem ser seguidas de efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade”. É importante que os colaboradores se sintam confortáveis e até mesmo convidados, a opinar sobre diversos aspectos da estrutura organizacional, dessa forma, se perceberão como parte da empresa.

Apesar da maioria dos profissionais demonstrar certo grau de concordância, alguns funcionários sentem-se temerosos de sugerir, informar ou opinar com relação à aspectos organizacionais, mesmo possuindo competência para tanto, por que temem que suas ideias não sejam aceitas.

A afirmação seguinte revelou que 83% dos respondentes concordou totalmente e 17% concordou parcialmente sobre manterem um bom relacionamento com os colegas, como exibido no gráfico abaixo.

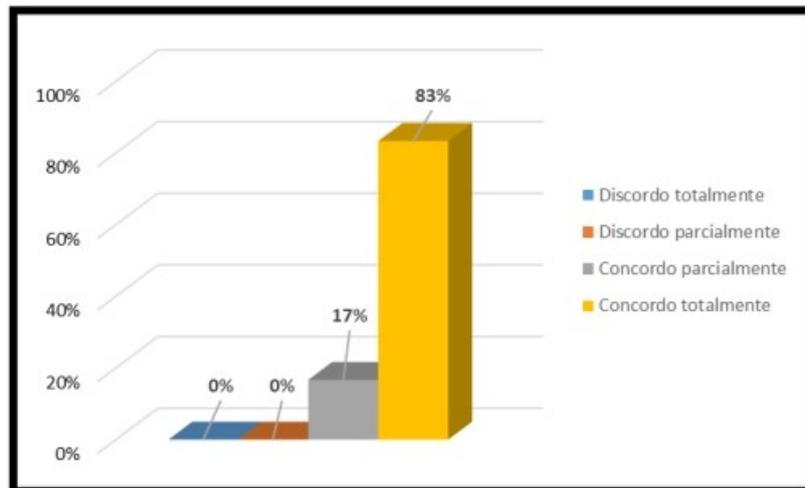
Gráfico 13 – Percepção dos respondentes sobre a manutenção de um bom relacionamento com os colegas.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O mesmo resultado anterior, de 83% de concordância total e 17% de concordância parcial, foi apurado quando proposto que os profissionais mantêm um bom relacionamento com a liderança, como ilustrado no gráfico a seguir.

Gráfico 14 - Percepção dos respondentes sobre a manutenção de um bom relacionamento com a liderança.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

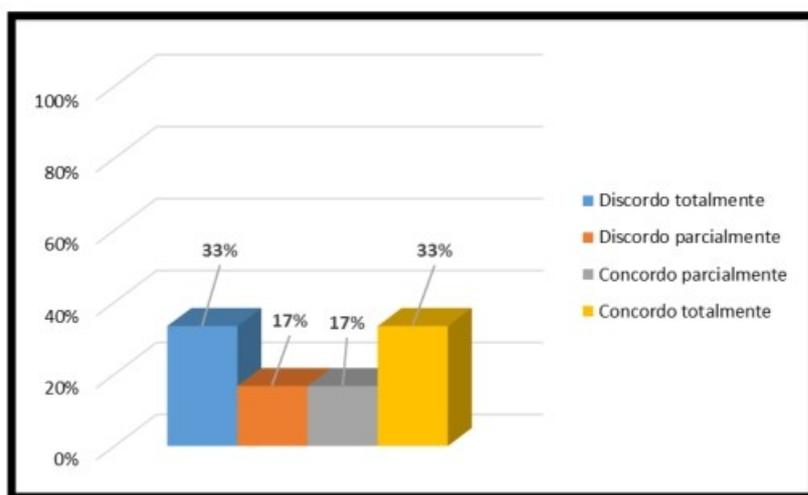
Embora apurado alto nível de concordância nas duas afirmativas acima, a realidade escolar é bem diferente. A questão é que os problemas e a falta de identificação pessoal são transferidos para o lado profissional, dificultando o crescimento da Escola e ocasionando desentendimentos frequentes entre alguns funcionários e a direção.

Os mesmos resultados obtidos nas duas sentenças acima, combinados com o fato de que mais da metade dos respondentes assinalou a opção “concordo totalmente” para as duas afirmações, aponta para a existência de diálogo entre os componentes da equipe, visando prolongar o bom relacionamento existente.

Na visão de Xavier (2006), entre os pressupostos do trabalho em equipe estão a superação de preconceitos, sejam eles raciais, sexuais, intelectuais e profissionais; a aceitação das diferenças, no que tange ao estilo de vida, ideias, formas de reagir e visão dos problemas; o controle de eventuais emoções negativas, a percepção de que as ideias que se tem não são verdades absolutas, mas opções; o ajuste às diferenças e a consciência de que primeiro devemos compreender para depois sermos compreendidos.

A oitava sentença do bloco afirmou que não existiam “panelinhas” na Escola, 33% dos respondentes discordou totalmente, 33% concordou totalmente, 17% discordou parcialmente e 17% concordou parcialmente, como exibido no gráfico abaixo. O gráfico abaixo se apresenta bem dividido, demonstrando que os participantes possuem opiniões bem diferentes sobre a afirmação.

Gráfico 15 - Percepção dos respondentes sobre a inexistência de “panelinhas” na Escola.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

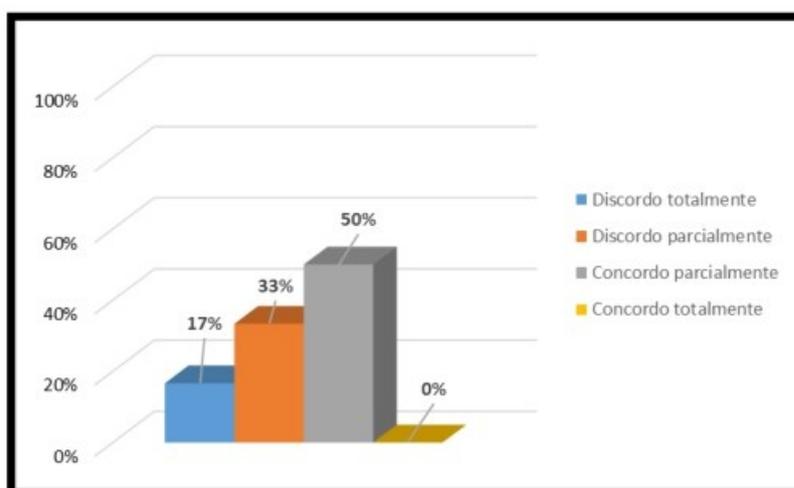
Para Magalhães (2009), entre as vantagens do agrupamento está a cooperação mútua e o conseqüente aumento da produção, mas enumera como desvantagens as possíveis fofocas, a rádio peão e o perigo de favorecimento entre os componentes. É notável que a sentença em questão apresentou resultado um tanto quanto controverso, mais da metade dos

respondentes dividiram-se igualmente entre a concordância total e a discordância total com a afirmação.

O fato pode ser explicado porque, ainda que ainda formem uma “panelinha”, seus componentes se negam a admitir tal condição ou assume-a apenas em locais e situações convenientes, ao contrário dos participantes de outro grupo, que admitem e se orgulham da “panelinha” que formam. Mais uma vez, por causa dos desentendimentos de poucos, os funcionários com os mesmos interesses e opiniões formam grupos, visando fortalecer-se quando forem forçados a assumirem uma posição diante de novos conflitos.

A sentença seguinte, “sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela Escola”, obteve 50% de concordância total, 33% de discordância parcial e 17% de discordância total, como organizado no gráfico que seguem.

Gráfico 16 - Percepção dos respondentes sobre sentirem-se seguros com as condições de trabalho oferecidas pela Escola.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

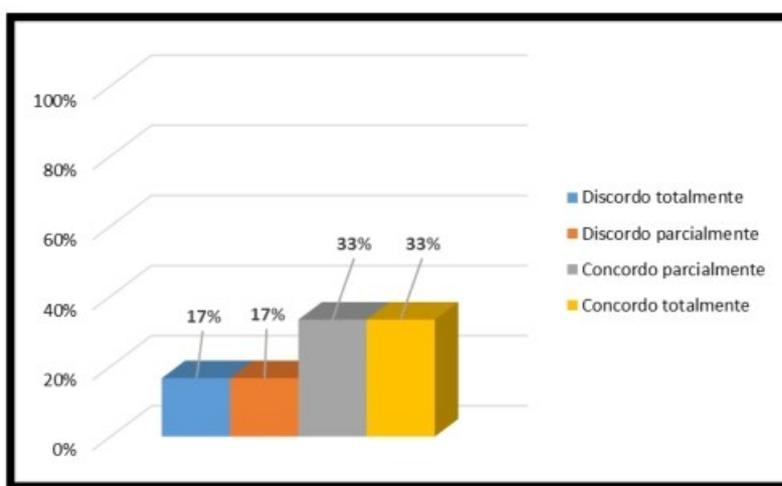
O gráfico acima exhibe partes iguais de concordância parcial e discordância nos níveis total e parcial, situação que pode indicar a existência de certa precariedade nas condições de trabalho oferecidas pela Escola. As condições de trabalho fazem parte dos fatores que Herzberg (1995, apud XAVIER, 2006) elencou como higiênicos, ou seja, aqueles que não são capazes de motivar, mas impedem a motivação, caso não estejam equilibrados adequadamente.

Desse modo, pelo resultado obtido de partes iguais de concordância parcial e discordância nos níveis total e parcial, pode-se afirmar que existe certa deficiência nas condições de trabalho oferecidas pela Escola, a mais grave de todas, apurada pela experiência diária, é a falta de segurança ocasionada pela falta de um porteiro no turno da tarde, tornando a

Escola bastante vulnerável à possíveis invasões em um dos períodos de funcionamento mais agitados.

O gráfico seguinte demonstra que com relação ao fato de que a Escola se preocupa com o processo de socialização de novos funcionários, 33% concordou totalmente, 33% concordou parcialmente, 17% discordou totalmente e 17% discordou parcialmente.

Gráfico 17 – Percepção dos participantes sobre o fato da Escola se preocupar com o processo de socialização dos funcionários.



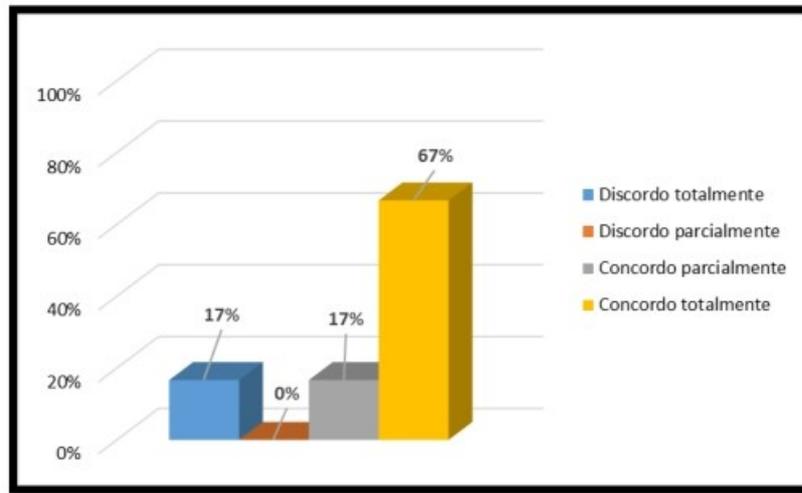
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O processo de integração de um novo funcionário em determinado cargo ou empresa, é um procedimento bastante desafiador. Apesar de apenas a minoria dos participantes discordar em algum grau sobre a afirmação anterior, a Escola não possui nenhum programa integração, nem oferece treinamentos de adaptação para novos funcionários, dificultando sua futura socialização.

Pela experiência vivenciada, é possível afirmar que os últimos funcionários designados para a Escola sofreram preconceito e foram excluídos, por representar uma ameaça à maioria dos colaboradores que trabalhavam na Escola, pois seus serviços foram requisitados em caráter temporário, ao contrário dos funcionários mais recentes, que após o estágio probatório iriam adquirir estabilidade. Pelo mesmo motivo, alguns funcionários antigos recusaram-se a apresentá-los ao trabalho, às normas e regulamentos do setor e não fizeram questão de acolhê-los, tornando suas primeiras semanas bastante difíceis.

A sentença seguinte, “sinto-me bem em trabalhar na Escola”, obteve 67% de concordância total, 17% de concordância parcial e 17% de discordância parcial, conforme apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 18 – Percepção dos respondentes sobre sentirem-se bem em trabalhar na Escola.



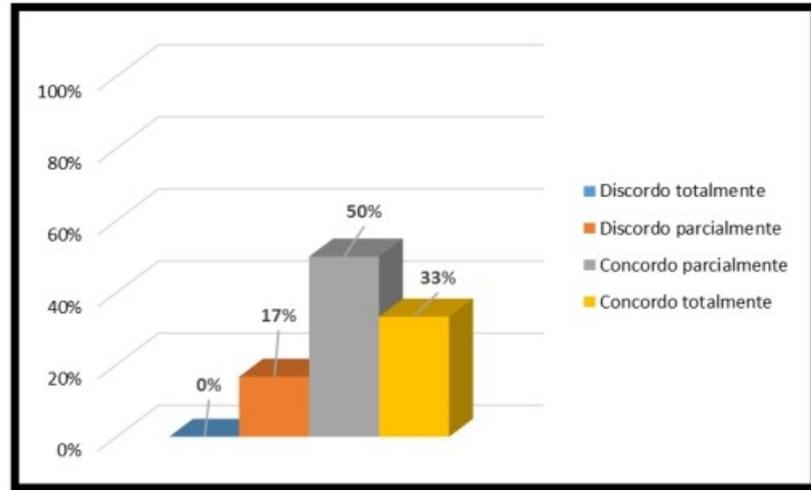
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A grande maioria dos participantes se sente bem em trabalhar na Escola, esse fato pode ser explicado por alguns fatores elencados por Herzberg (1995, apud Xavier, 2006) como condições de trabalho, práticas políticas e administrativas da empresa, salário e benefícios, supervisão, status, segurança no trabalho e colegas.

No entanto, o gráfico acima demonstra que uma parcela considerável do total, discorda em algum grau da afirmação, revelando um possível desconforto localizado. Pela experiência adquirida do trabalho diário, é possível afirmar que o fator “colegas”, é decisivo na manutenção do bem estar dos funcionários.

Com base na última afirmativa do bloco “responsabilidade”, “a liderança tolera os erros cometidos por mim”, 50% dos respondentes concordou parcialmente, 33% concordou totalmente e 16% discordou parcialmente, como exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 19 – Percepção dos respondentes sobre o fato de seus erros serem tolerados pela liderança.



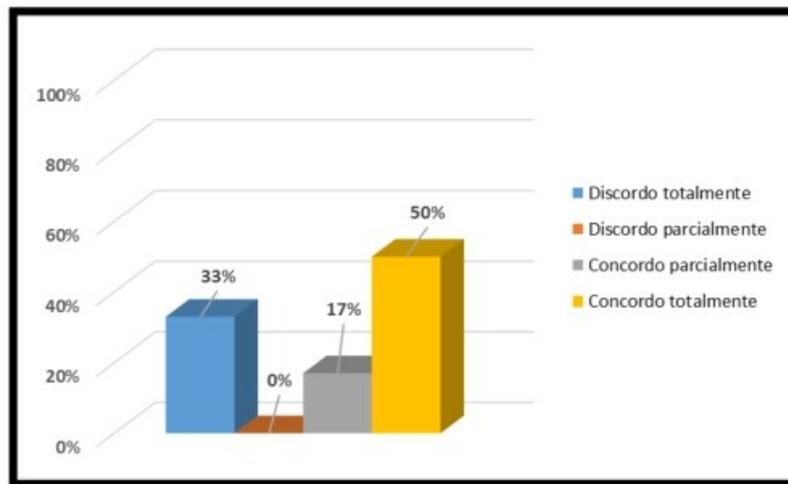
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

De acordo com Xavier (2006), existem seis tipos de erros (moral, de raciocínio, de decisão, de informação e de comportamento), e para cada tipo, um conjunto de medidas preventivas diferentes. O gráfico acima demonstra que nenhum dos participantes marcou a opção “discordo totalmente”, indicando que a maioria dos profissionais não são repreendidos pela liderança quando cometem erros, indicando a existência de provável alto nível de erros, devido à situação confortável de que os funcionários gozam.

Na Escola, os tipos de erros mais comuns são os de decisão e de comportamento, causados respectivamente pelo uso de métodos ultrapassados e processos inadequados, e pelo alto nível de estresse dos funcionários combinado com o baixo nível de motivação dos mesmos.

O quarto bloco formado por sete sentenças e intitulado “padrões”, iniciou apurando que metade dos participantes concordou totalmente, 17% concordou parcialmente e 33% discordou totalmente, com relação à primeira afirmação, “sinto que a Escola se preocupa com o futuro”, como demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 20 – Percepção dos respondentes sobre o fato da Escola se preocupar com o futuro.

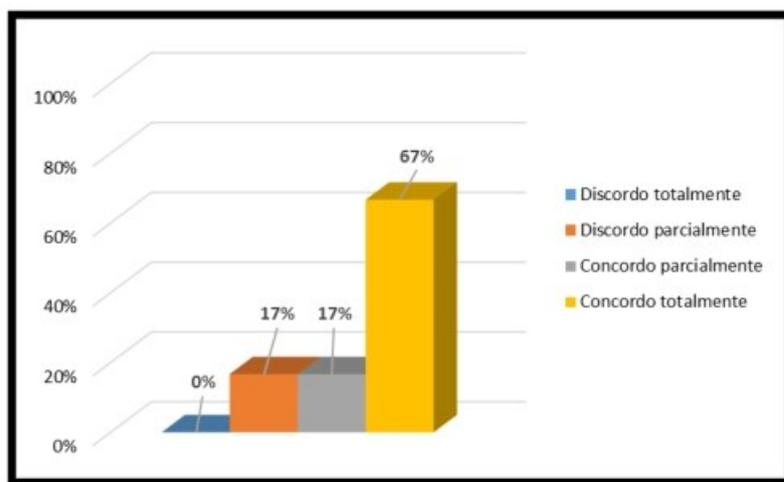


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico acima expõe que, apesar da maioria concordar com a afirmação, uma porcentagem considerável discorda totalmente da sentença. Segundo Xavier (2006), um dos fatores que aumentam a motivação do empregado é esclarecê-los quanto aos planos da empresa e da área em que trabalha para o futuro. Afinal, o constante diálogo com os funcionários sobre o futuro da Escola, aumenta a segurança de que estão trabalhando em um local que preza pela sua continuidade. Ainda de acordo com Xavier (2006, p. 40), “o ideal é que haja explicitação das expectativas e promessas. Isso dá clareza às condições de relacionamento e evita mal-entendidos posteriores”. Entretanto, a realidade da Escola não é de diálogo aberto, mas sim de conversas paralelas e especulações, que a direção não se empenha em esclarecer, causando inúmeros boatos entre os funcionários.

A segunda afirmativa, “sei o que a Escola espera do meu trabalho”, obteve 67% de concordância total, 17% de concordância parcial e 17% de discordância parcial, como exibido no gráfico a seguir.

Gráfico 21 – Percepção dos participantes sobre saberem o que a Escola espera do seu trabalho.

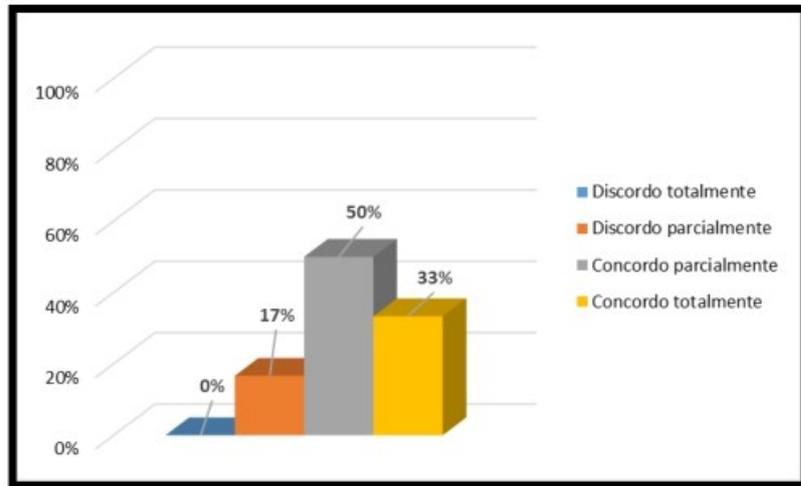


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como pode ser observado no gráfico acima, nenhum dos participantes assinalou a opção “discordo totalmente”, e a grande maioria concorda em algum grau, com a sentença acima. Não existe documento formal, que elenque os deveres dos funcionários que formam os setores da Escola, as práticas e procedimentos adotados foram resultado das experiências vividas, das sugestões fornecidas pelos próprios colaboradores e pela direção. No entanto, os funcionários conhecem seus deveres e as posições que devem adotar diante das situações laborais do dia-dia.

A sentença seguinte mediu a opinião dos participantes sobre a percepção de que na Escola, o esforço é direcionado à satisfação dos alunos, metade dos profissionais concordou parcialmente com a afirmação, 33% concordou totalmente e 17% discordou parcialmente, como listado no gráfico abaixo.

Gráfico 22 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola o esforço é direcionado à satisfação dos alunos.



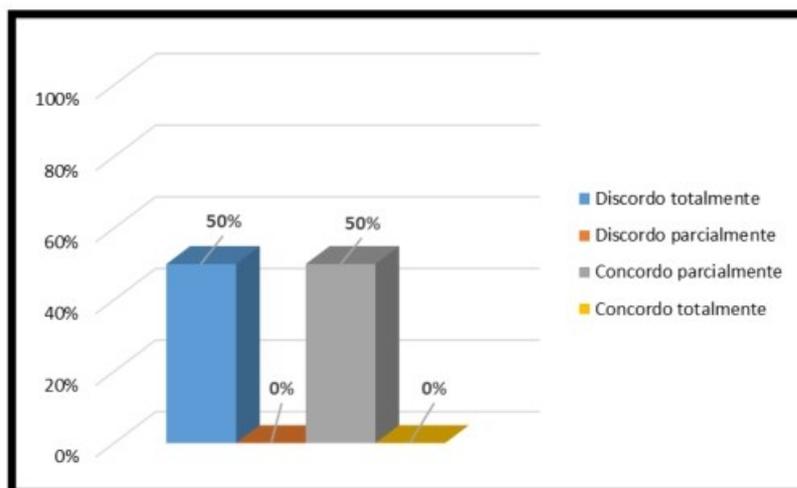
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico acima demonstra baixo nível de discordância parcial e nenhum índice de discordância total, portanto, entende-se que os profissionais trabalham coordenadamente visando à satisfação dos alunos. Em qualquer organização, o objetivo do negócio é satisfazer o consumidor. Nas empresas que prestam serviços, como uma escola, o foco está no oferecimento de serviços de qualidade a fim de atender a todas as necessidades do cliente.

Chiavenato (2011), explica que existe um método no qual os objetivos são estipulados pelo gerente, em acordo com seus subordinados, bem como as metas para alcançá-los e as responsabilidades de cada indivíduo envolvido na obtenção dos resultados esperados. Esse método chama-se Administração por Objetivos (APO) ou pode ser conhecido também como administração por resultados.

Sobre a quarta afirmação “aqui na escola não ocorrem falhas de comunicação interna”, os participantes dividiram-se igualmente entre as opções concordo parcialmente e discordo totalmente, como elencado no gráfico abaixo.

Gráfico 23 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola não ocorrem falhas de comunicação interna.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

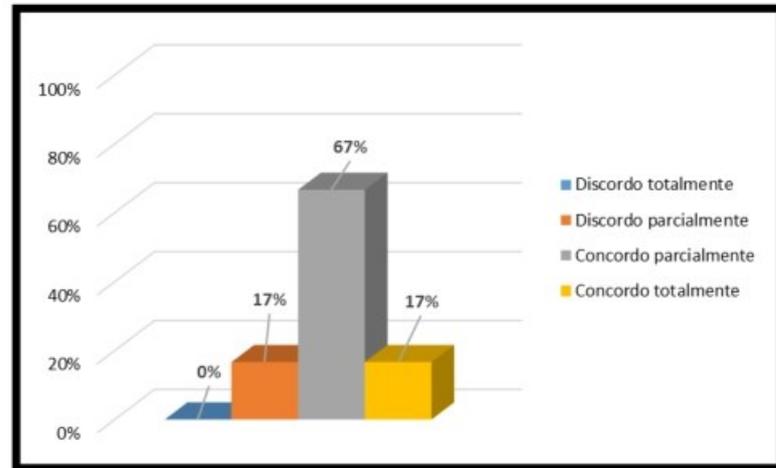
O gráfico acima revela uma situação bastante interessante, enquanto metade dos profissionais concordou em parte com a sentença, a metade restante refutou em parte a afirmação.

O processo de comunicação é composto por alguns elementos, entre os mais importantes estão o emissor, responsável por emitir a mensagem, o receptor, a quem a mensagem é destinada, o canal, por onde a mensagem é transmitida e a mensagem, que é a informação transmitida. Respeitar e manter um processo de comunicação eficaz e livre de ruídos é fundamental para o sucesso das organizações. Para Gil (2006, p. 77), “o primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida”.

A Escola não é exceção e como consequência dessa realidade temos erros e atrasos na execução do trabalho, fofocas e especulações quando uma informação é fornecida apenas a um setor, mesmo que só diga respeito aos funcionários que lá trabalham, e duplicidade de informações.

A quinta sentença apurou que 67% dos profissionais concordou parcialmente, 17% concordou completamente e 17% discordou parcialmente sobre a afirmação que possuíam conhecimento da estrutura organizacional da Escola, conforme dados expostos no gráfico a seguir.

Gráfico 24 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que possuem conhecimento da estrutura organizacional da Escola.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

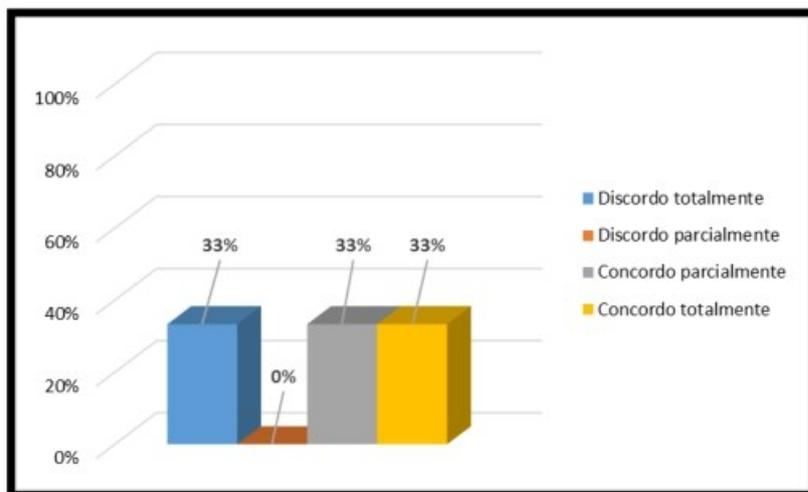
O gráfico acima esclarece que nenhum dos funcionários optou pela opção “discordo totalmente”. Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, a disposição varia de acordo com o tipo, tamanho e necessidades de cada empresa. Na visão de Oliveira (2012),

“a estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos, depois de definidos a missão, a visão, os valores que servem de bases para definição de como a empresa vai dirigir suas atividades no mercado, isto é quais são as suas estratégias de mercado”.

A maioria dos profissionais afirmou conhecer a estrutura da Escola, apesar de não existir qualquer documento que a explicita, como um manual administrativo. Uma vez elaborados de acordo com a cultura organizacional, os documentos favorecerão a integração dos subsistemas organizacionais existentes.

Dentre o total de participantes, 33% concordou totalmente, 33% concordou parcialmente e 33% discordou totalmente, sobre o fato de a liderança praticar o que diz, como pode ser visto no gráfico que segue.

Gráfico 25 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola a liderança pratica o que diz.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

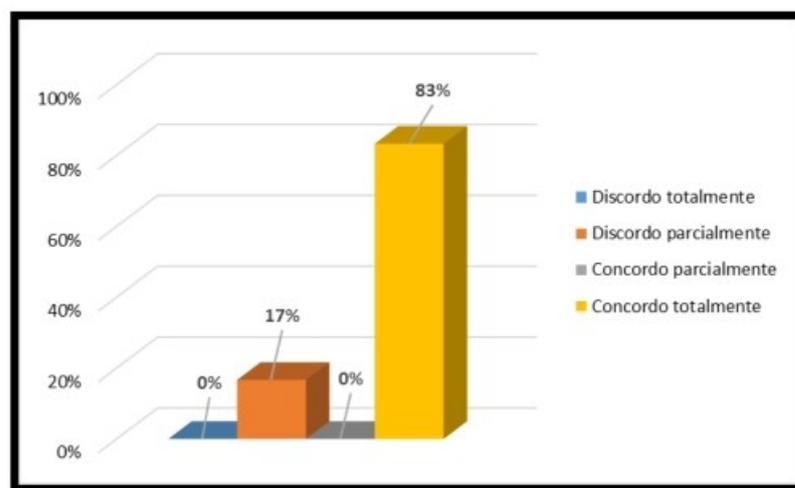
O gráfico a seguir revela que os participantes dividiram-se igualmente em três opções, mas nenhum profissional optou por discordar parcialmente, mas quando discordou, o fez totalmente. DuBrin (2006), chama atenção para a repetida tomada de decisão sobre a mesma situação e aponta a credibilidade do transmissor, como uma barreira à comunicação, afinal, quanto mais confiável for a fonte de uma mensagem, maior serão as chances de serem entendidas corretamente.

O fato dos participantes dividirem-se igualmente em três categorias demonstra bem a realidade da Escola. A liderança não se posiciona como deveria, em certos casos transfere seu poder decisório a funcionários que não possuem competência suficiente para julgar situações e tomar a melhor decisão, prejudicando o crescimento escolar. As duas gestoras que compõem a direção escolar discordam constantemente sobre diversos aspectos escolares, desde a forma de tratar e punir os alunos, até os tipos de tarefas designadas aos funcionários, passando pelas decisões de investimentos na Escola.

Por isso, é comum a diretora tomar certa decisão sobre determinado assunto e a vice-diretora tomar decisão contrária, pelo fato de trabalharem em horários opostos e se encontrarem poucas vezes na semana, os funcionários e os alunos enfrentam dificuldades em seguir direcionamentos e obedecer ordens que no dia seguinte, são completamente modificadas. Além disso, inúmeras vezes a direção toma decisões, que mais tarde são modificadas, mas não são comunicadas sequer aos indivíduos atingidos diretamente por tal posicionamento, causando frustração, indignação e atrasos no desenvolvimento das tarefas.

Sobre a última afirmação do bloco, “as atividades que desempenho correspondem ao meu cargo”, 83% concordou totalmente e 17% discordou parcialmente, como pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 26 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que as atividades que desempenham correspondem a seus cargos.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico ilustrou que nenhum dos participantes escolheu as opções “discordo totalmente” e “concordo parcialmente”, revelando que a grande maioria dos profissionais exercem funções pertinentes a seus cargos.

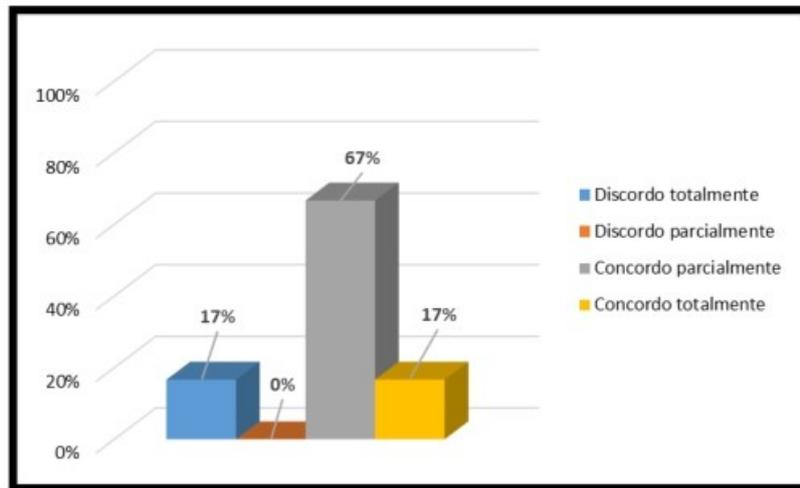
De maneira geral, os funcionários exercem as funções próprias de seus cargos. Contudo, alguns profissionais realizam certas tarefas pertinentes a outros setores desde que adentraram a Escola. Além disso, a secretaria acumula funções que não são típicas de tal setor como a guarda de chaves de todas as salas, portas e grades de toda Escola. Como dito anteriormente, o acréscimo da referida responsabilidade aos funcionários da secretaria trouxe aborrecimentos e confusões.

Para garantir que os funcionários não extrapolem os limites de suas funções, nem deixem de cumprir seus deveres, Chiavenato (2008) recomenda o manual do funcionário, documento contendo os direitos, deveres e responsabilidades de cada cargo, como mencionado na segunda sentença do mesmo bloco.

Com relação à primeira sentença, das duas que compunham o bloco seguinte, “recompensa”, 50% dos profissionais concordou totalmente e a porcentagem restante dividiu-

se igualmente entre as opções restantes e os dados apurados, podem ser vistos no gráfico a seguir.

Gráfico 27 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que a direção está sempre aberta a novas ideias.

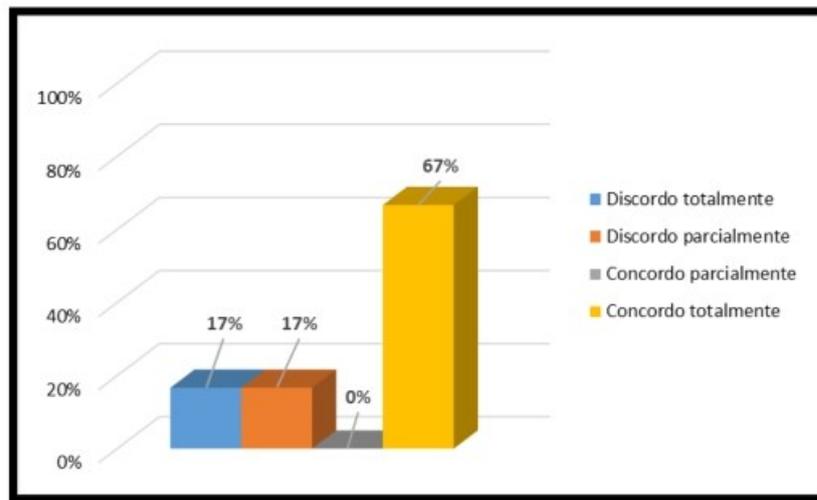


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Para Gil (2006, p.78), “os relacionamentos no ambiente de trabalho muitas vezes ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que os outros têm a dizer”. Heidrich (2009), esclarece que ao exercer uma liderança baseada no diálogo, os diretores garantem espaço para a participação dos professores no aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. Xavier (2006, p.111) completa que “as pessoas precisam saber que a direção aprova as tentativas de inovar e agradece pelas contribuições de valor”.

A última afirmativa, “a liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe”, obteve 67% de concordância total, 17% de discordância parcial e 17% de discordância total, como exposto no gráfico abaixo.

Gáfico 28 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que a liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.

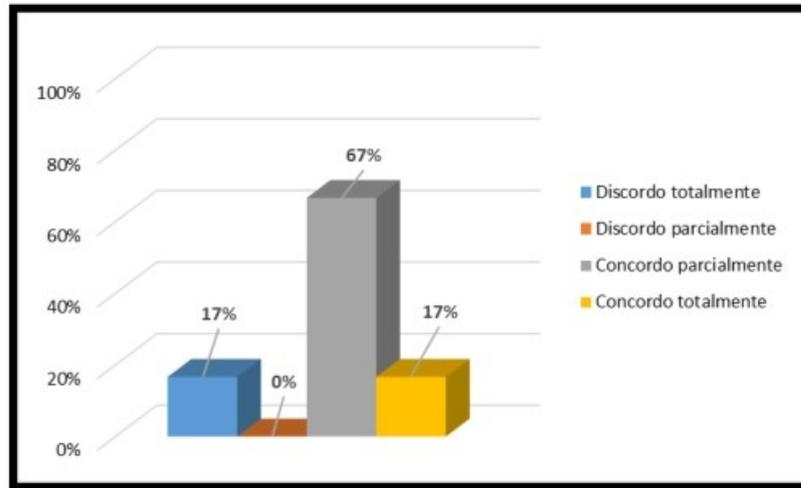


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A maioria dos profissionais concordou totalmente com a sentença, indicando que a liderança acompanha de perto os funcionários, monitorando e opinando sobre o desempenho da equipe. Porém, essa prática pode prejudicar o trabalho em equipe, DuBrin (2006), esclarece que observar os membros do grupo de muito perto pode ser uma barreira ao trabalho em equipe porque os funcionários não sentem que possuem controle sobre o próprio trabalho.

A primeira sentença do bloco seguinte, “clareza organizacional”, afirmou que “o ambiente físico da escola é agradável para se trabalhar”, 67% dos participantes concordou parcialmente e o restante dividiu-se igualmente entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, como exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 29 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que o ambiente físico da Escola é agradável para se trabalhar.

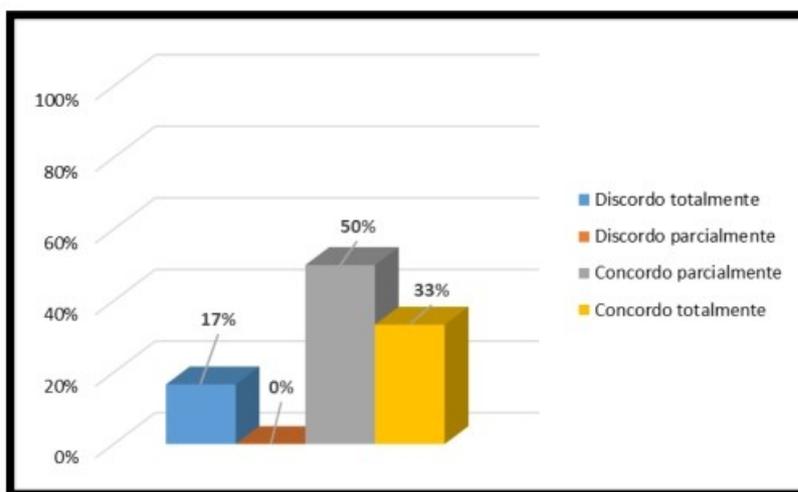


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Pelo conteúdo apresentado no gráfico, é notável que a maioria dos participantes está contente com o ambiente físico da Escola, indicando que usufruem de tal condição para executar suas funções de modo pleno. Segundo Montenegro (2007), preservar pelos aspectos físicos da escola como facilidades de acesso à instalações sanitárias e cantina, é importante para controlar possíveis atritos e manter o clima organizacional agradável. Apesar da maioria dos profissionais concordar em algum grau com a afirmação acima, a maioria dos móveis são antigos e ergonomicamente inadequados e algumas salas possuem infiltrações causando o aparecimento de mofo, prejudicando a saúde dos colaboradores.

Na sentença seguinte, metade dos profissionais concordou parcialmente com o fato do espaço físico ser bem distribuído de acordo com os serviços oferecidos, 33% concordou totalmente e 17% discordou totalmente, como exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 30 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que o ambiente físico da Escola é bem distribuído de acordo com os serviços oferecidos.



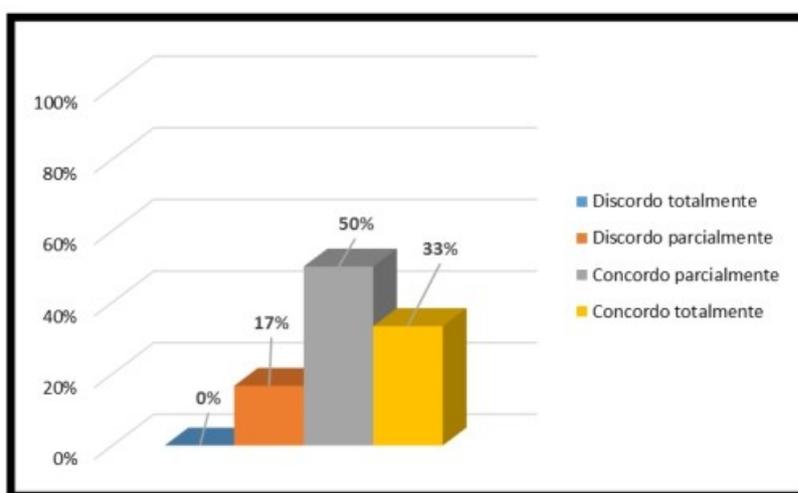
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico ilustra que, apesar de nenhum participantes marcar a opção “discordo parcialmente”, um pequena parcela está descontente com a organização do espaço físico da Escola de acordo com os serviços oferecidos, indicando uma possível alteração negativa no nível de Qualidade de Vida no Trabalho. Na visão de Chiavenato (2008, p. 489), “um dos fatores que afetam a QVT é o ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa”. Entre os benefícios de um bom arranjo físico estão a comodidade na execução as tarefas rotineiras, fator intimamente ligado ao aumento na produtividade.

Recentemente, alguns setores da Escola foram reorganizados, armários antigos foram trocados por outros mais modernos e mesas e cadeiras foram realocadas de modo a dinamizar o atendimento ao público e fornecer espaço para a circulação livre dos funcionários. No entanto, alguns espaços como o refeitório, poderiam ser melhor utilizados se transferidos para outros ambientes. Poucos estudantes fazem suas refeições em local apropriado porque a sala recebe luz solar diretamente durante a maior parte do dia, tornando o local muito quente, principalmente na hora do almoço.

Com base na afirmativa, “tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho”, 50% discordou parcialmente, 33% concordou parcialmente e 17% concordou totalmente, como exibido no gráfico abaixo.

Gráfico 31 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que tem os instrumentos necessários para realizarem seu trabalho.

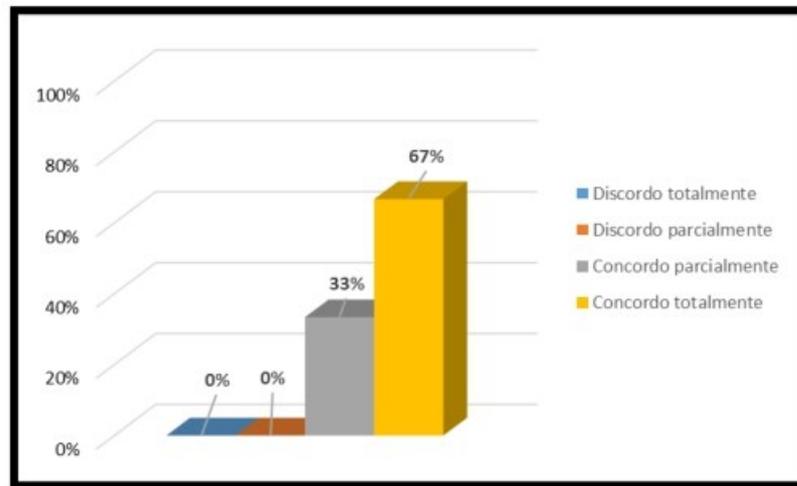


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O gráfico acima revela que metade dos participantes, julga não possuir todos os instrumentos necessários para a realização de seu trabalho, resultado que pode revelar uma baixa na produtividade. O resultado fornecido na questão anterior retrata, em parte, a realidade da Escola, pois por um lado os materiais de uso diário são relativamente novos e modernos, no entanto, o modo arcaico como alguns documentos são arquivados atrasam o início do serviço, mesmo que sua execução se estabeleça de modo rápido.

A quinta afirmativa do bloco apurou que 67% concorda totalmente e 33% concorda parcialmente com o fato de que possuem tempo suficiente, para que seu trabalho seja realizado com qualidade, como exposto no gráfico que seguem.

Gráfico 32 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que possuem tempo suficiente para que seu trabalho seja realizado com qualidade.

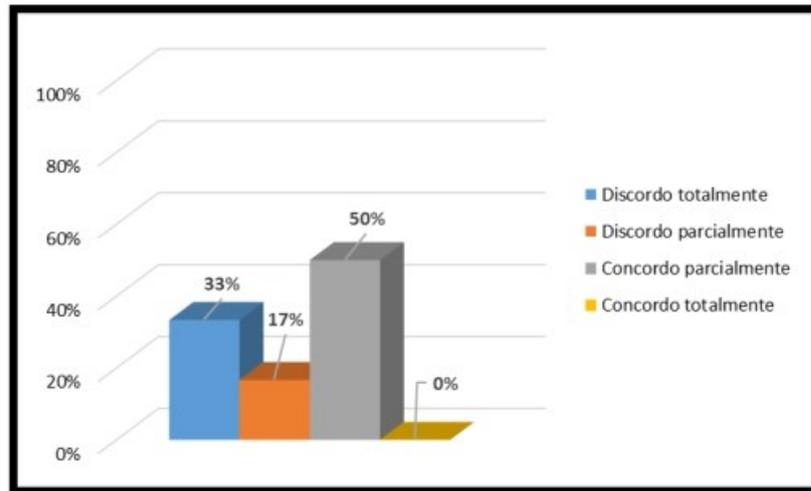


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O fator tempo é um dos mais difíceis de serem controlados dentro de uma organização, os prazos são apertados e os trabalhos amontoam-se rapidamente se não forem executados rapidamente. Os funcionários que responderam o questionário concordaram, em algum grau, que dispõem de tempo suficiente para executar suas tarefas com qualidade, de fato, essa situação é observada na Escola, no entanto, a imperícia e a falta de organização dos próprios funcionários atrasam alguns trabalhos pontuais.

Em relação a afirmação de que existem treinamentos visando a capacitação dos funcionários, 33% do total discordou totalmente, 17% discordou parcialmente e 50% concordo parcialmente, como pode ser visto no gráfico que segue.

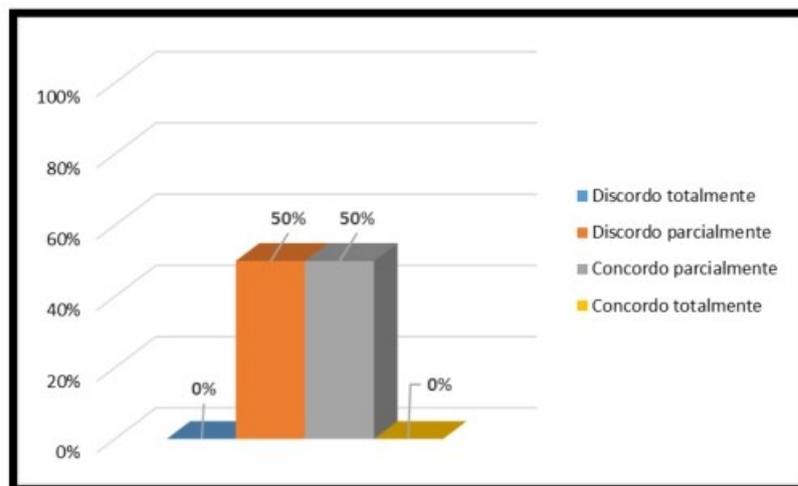
Gráfico 33 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola existem treinamentos visando sua capacitação.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Em relação a afirmação de que os treinamentos realizados na Escola eram adequados para a realização de seus trabalhos, os participantes dividiram-se igualmente entre concordo parcialmente e discordo parcialmente, de acordo com os dados expostos no gráfico abaixo.

Gráfico 34 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os treinamentos realizados na Escola são adequados para a realização de seu trabalho.

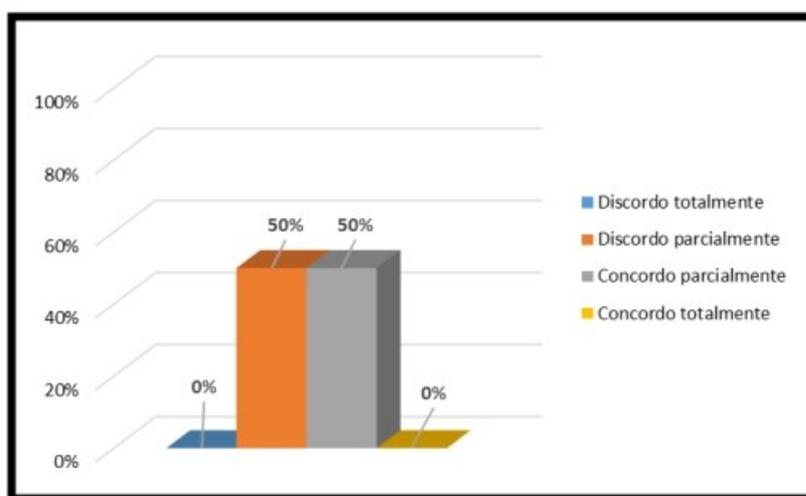


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Apesar da metade dos participantes concordarem parcialmente com a sentença acima, a metade restante discordou parcialmente, apontando uma provável discrepância entre os dados apurados e a realidade.

Quanto à eficácia dos treinamentos realizados, os resultados obtidos foram os mesmos anteriores, os participantes dividiram-se igualmente entre concordo parcialmente e discordo parcialmente, como elencado no gráfico abaixo.

Gráfico 35 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os treinamentos realizados na Escola são eficazes para a realização de seu trabalho.

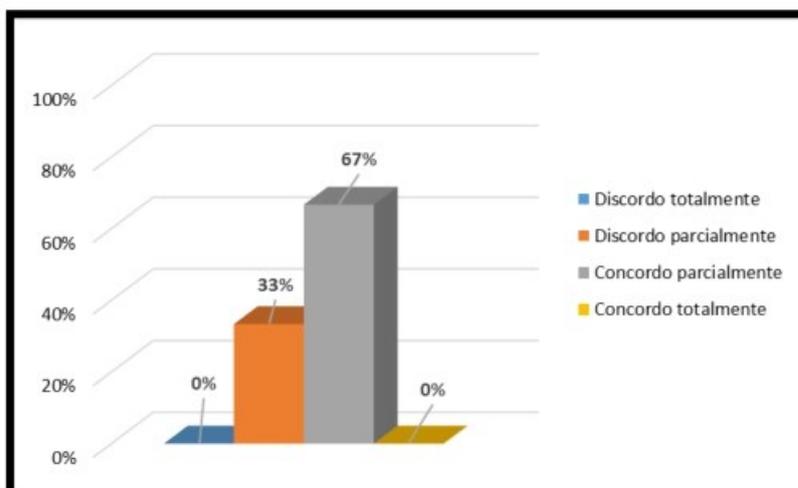


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O resultado apurado é um tanto controverso, pois os poucos treinamentos realizados na Escola são direcionados à classe docente e à direção, os demais funcionários não são contemplados com nenhum tipo de treinamento. Os treinamentos que alguns profissionais recebem são fornecidos pela Secretaria de Educação do Estado, também existem cursos de aperfeiçoamentos que os funcionários públicos das escolas podem inscrever-se gratuitamente, entretanto, as vagas são limitadas e o funcionário tem que dispor de grande período de tempo livre por algumas semanas. Xavier (2006, p. 47), pontua que “cada função, cada empresa, cada tarefa é diferente, e há necessidade de treinamento específico”.

A nona sentença do bloco apurou que em relação ao fato de que na Escola todos estão dispostos a compartilhar informações, 67% dos participantes concorda parcialmente e 33% discorda parcialmente, como pode ser visto no gráfico abaixo.

Gráfico 36 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que na Escola todos estão dispostos a compartilhar informações.



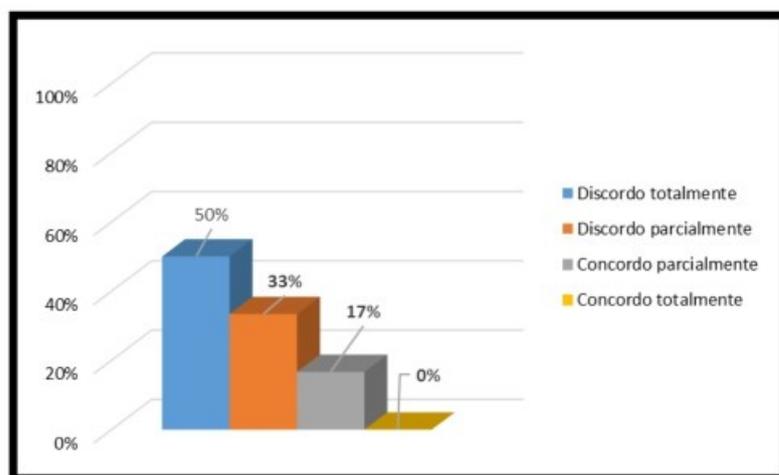
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Xavier (2006), explica que certo volume de informações circulando informalmente é normal, pois, nem todas as notícias são passadas ao grupo com a agilidade e integridade satisfatórias. No entanto, Chiavenato (2011, p. 124) afirma que “o enfoque das relações humanas mostrou que as comunicações dentro das organizações são terrivelmente falhas”. Apesar da concordância unânime, a realidade apurada na Escola é basicamente o contrário, situação manifestada de forma mais pronunciada quando são os funcionários mais novos que sugerem melhorias.

Para Gil (2006, p.78), “os relacionamentos no ambiente de trabalho muitas vezes ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que os outros têm a dizer”. Heidrich (2009), esclarece que ao exercer uma liderança baseada no diálogo, os diretores garantem espaço para a participação dos professores no aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. Xavier (2006, p.111) completa que “as pessoas precisam saber que a direção aprova as tentativas de inovar e agradece pelas contribuições de valor”.

A décima sentença, concluiu que metade dos profissionais discorda totalmente com a afirmação de que os móveis e instalações são ergonomicamente adequados, 33% discorda parcialmente e 17% concorda parcialmente, como aponta o gráfico abaixo.

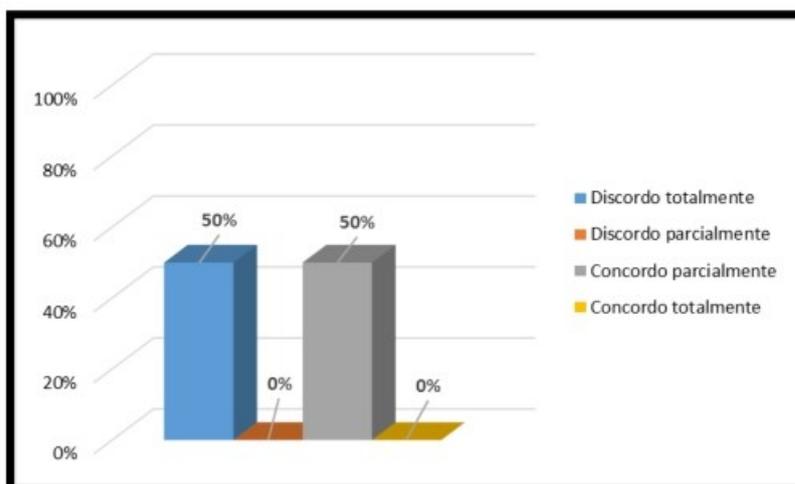
Gráfico 37 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Sobre a afirmativa, “os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados”, os respondentes posicionaram-se da seguinte forma: metade discordou totalmente e metade concordou parcialmente, como exposto no gráfico abaixo.

Gráfico 38 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que os equipamentos utilizados em seu trabalho são ergonomicamente adequados.



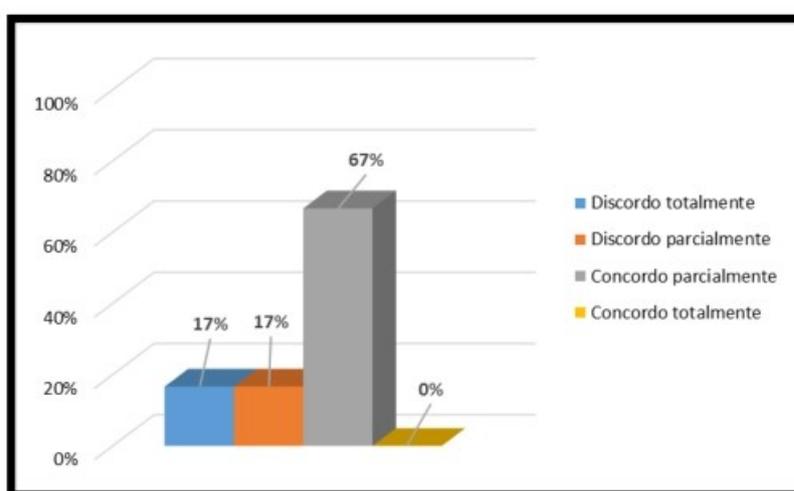
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Existe relação entre o aumento da produtividade e a execução do trabalho de maneira confortável e relaxada. Pela experiência diária, é possível afirmar que quase nenhum móvel é ergonomicamente adequado, pelo contrário, alguns são bem antigos e ultrapassados, dificultando o trabalho, exigindo esforço demasiado e às vezes, causando acidentes. Os equipamentos, por sua vez, apesar de não serem ultrapassados, não são ergonômicos.

Segundo a ABERGO, “a ergonomia é uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema”. Pesquisas comprovam que existe relação entre o aumento da produtividade e a execução do trabalho de maneira confortável e relaxada.

Em relação à afirmação seguinte, “recebo informações da liderança sobre a qualidade do meu trabalho”, 67% concordou parcialmente, 17% discordou parcialmente e a mesma porcentagem discordou totalmente, como se observa no gráfico a seguir.

Gráfico 39 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem informações da liderança sobre a qualidade de seu trabalho.

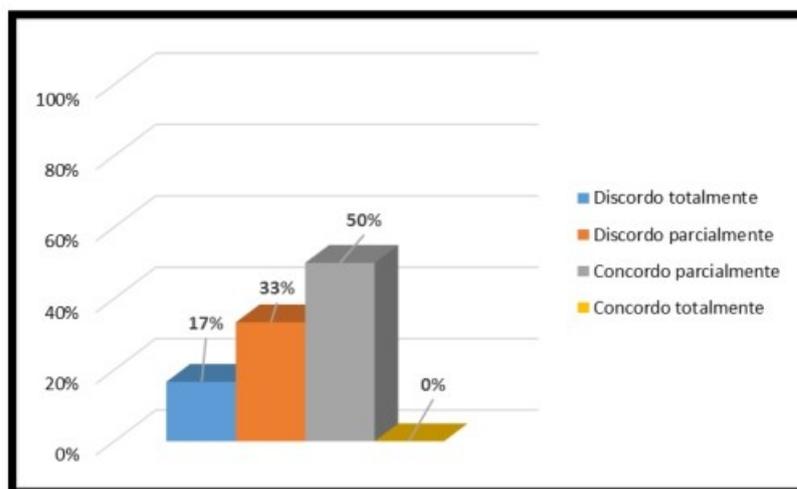


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como exposto no gráfico acima, a grande maioria dos funcionários recebe informações da liderança sobre a qualidade do trabalho que produz, indicando que executam suas funções da melhor maneira possível.

Sobre o fato de receberem *feedback* sobre a qualidade de seu trabalho, metade dos profissionais concordou parcialmente com a afirmação, 33% discordou parcialmente e 17% discordou totalmente, como exposto no gráfico a seguir.

Gráfico 40 – Percepção dos respondentes sobre o fato de receberem *feedback* sobre a qualidade de seu trabalho.

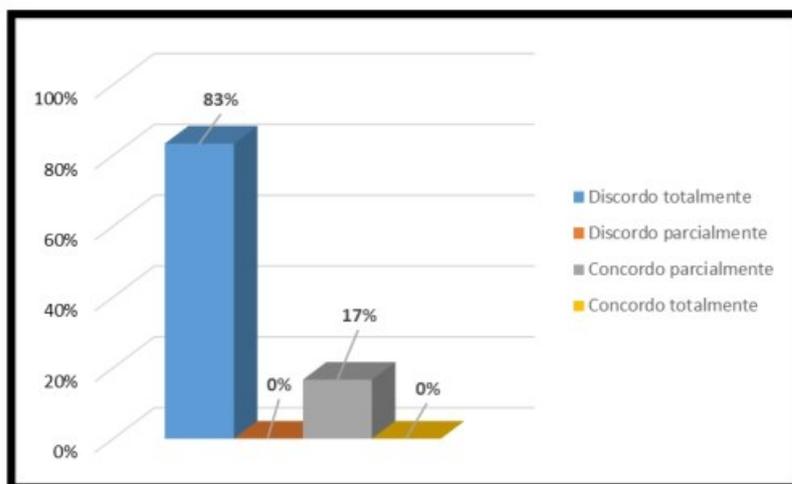


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O repasse de informações sobre a qualidade do trabalho de um funcionário, é muito importante no ajuste de seu comportamento organizacional, porém o *feedback*, é uma técnica mais completa de interação liderança-colaborador, pois se trata de uma prática na qual o funcionário recebe um retorno sobre o desempenho no exercício de sua função. O *feedback* e as informações sobre a desenvoltura dos funcionários na execução de suas tarefas, são fornecidas periodicamente ou sempre que requisitadas pelos profissionais. Para DuBrin (2006), “o *feedback* é uma parte essencial do reconhecimento”.

O penúltimo bloco de afirmações abordou o aspecto “calor e apoio” e foi composto por sete sentenças. A primeira afirmação propôs que os respondentes tinham um salário condizente com o mercado, 83% discordou totalmente e apenas 17% concordou parcialmente, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 41 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que tem um salário condizente com o mercado.



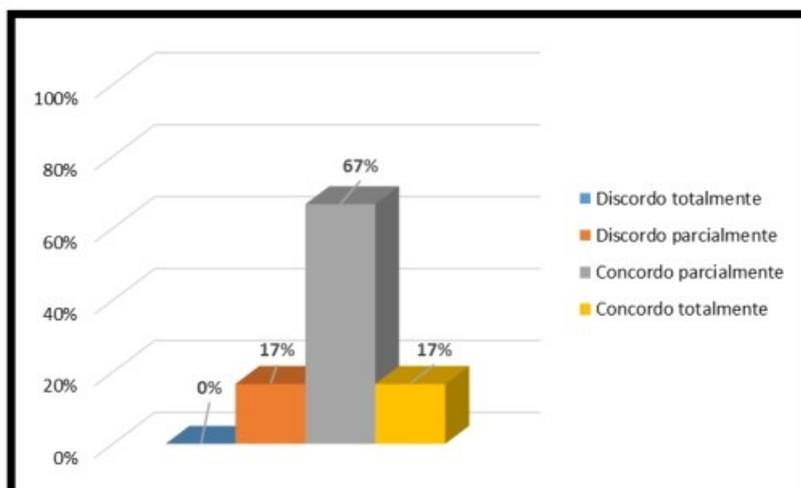
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Existem três tipos de salários, o pago por unidade de tempo, o estabelecido por resultado e o salário por tarefa. Na Escola vigora o salário pago por unidade de tempo, e como tratado anteriormente, os professores da Escola recebem acima do piso salarial da categoria.

Visivelmente a grande maioria discordou totalmente da afirmação, revelando descontentamento em relação ao salário que recebem. Entretanto, o salário dos profissionais que responderam o questionário, em sua maioria professores, não está abaixo do piso salarial pago a categoria. O Ministério da Educação (MEC) anunciou em janeiro de 2013 o piso salarial de R\$ 1.567,00 para professores que cumprem carga de 40 horas por semana. O piso salarial pago aos professores da Paraíba, segundo a Secretaria de Educação do estado é de R\$ 1.728,04, com carga horária de 30 horas semanais, calculado com base em um turno de 40 horas, desse modo, o estado cumpre o piso.

A afirmação posterior, “percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional”, obteve 17% de discordância parcial, 67% de concordância parcial e 17% de concordância total, como elencado no gráfico abaixo.

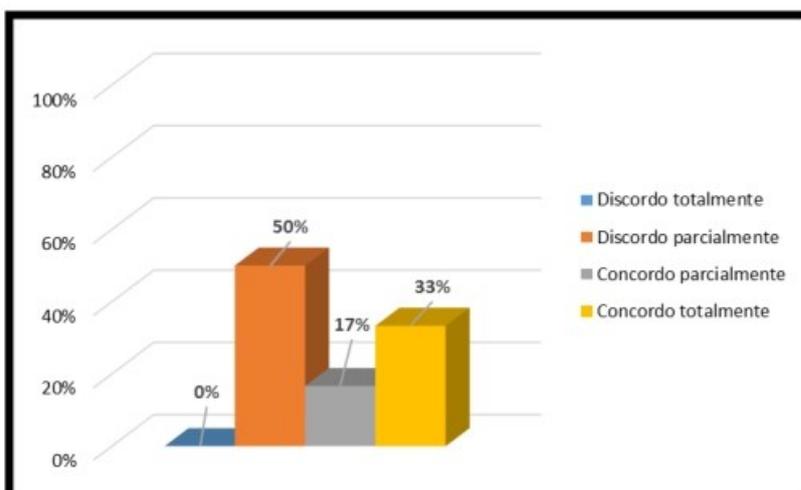
Gráfico 42 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que o trabalho os possibilita crescimento profissional.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Em relação a terceira sentença, “estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Escola”, os profissionais posicionaram-se da seguinte forma: 50% discordou parcialmente, 17% concordou parcialmente e 33% concordou totalmente, como exposto no gráfico que segue.

Gráfico 43– Percepção dos respondentes sobre o fato de estarem satisfeitos com os benefícios oferecidos pela escola.



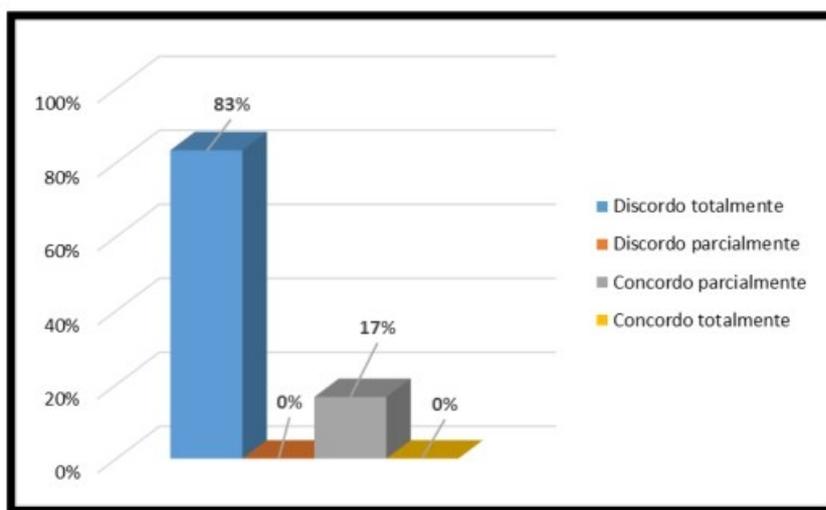
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Os benefícios concedidos pelas organizações podem ou não, ser de caráter financeiro e apresentam-se sob várias formas como participação nos lucros, adicional por produtividade, distribuição de medalhas ou certificados, distribuição de cestas básicas, ingressos para cinema e jogos de futebol, entre outros. Mas por se tratar de uma escola estadual,

a participação nos lucros e o adicional por produtividade não podem ser concedidos aos trabalhadores.

A sentença seguinte afirmou que os profissionais estavam satisfeitos com seu salário, 83 % discordou totalmente e 17% concordou parcialmente, como apresentado no gráfico abaixo.

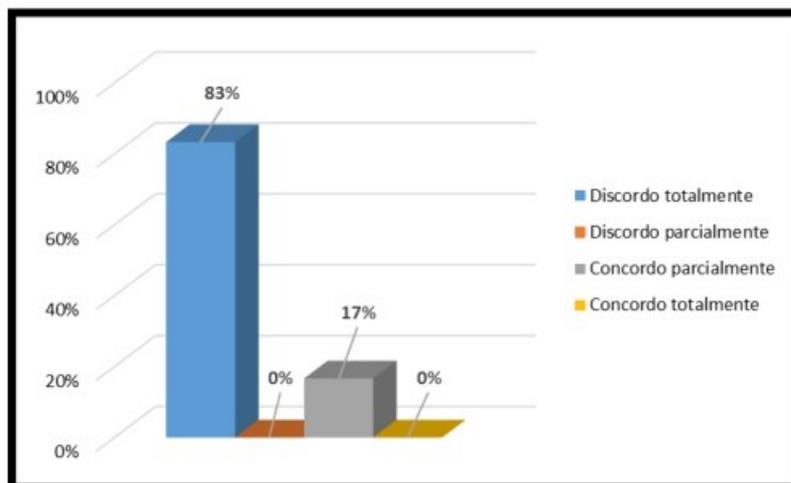
Gráfico 44 – Percepção dos respondentes sobre o fato de estarem satisfeitos com seu salário.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Sobre a afirmação de que seu salário é condizente com seu esforço, 83% dos profissionais discordou totalmente enquanto 17% do total concordou parcialmente, como apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 45 – Percepção dos respondentes sobre o fato de que seu salário é condizente com seu esforço.

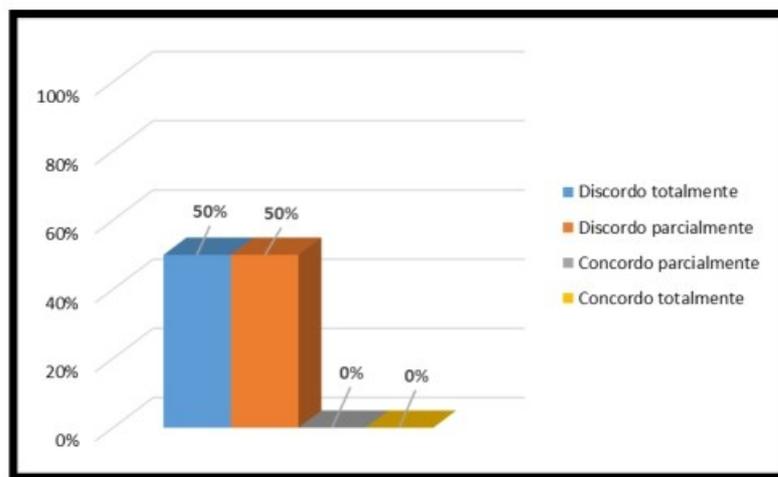


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como apresentado na segunda sentença, os respondentes recebem o piso salarial da categoria. Assim sendo, a massiva discordância dos participantes pode ser atribuída a sensação de que o trabalho que desempenham, deveria ser recompensado de forma mais robusta financeiramente, pelo fato de desempenharem funções que exigem bastante esforço, por exemplo.

A sentença seguinte apurou que os profissionais dividiram-se igualmente entre “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, sobre a afirmação de que a Escola possui critérios definidos para premiação. O resultado obtido foi organizado sob forma de gráfico, como pode ser visto a seguir.

Gráfico 46 – Percepção dos respondentes sobre o fato da Escola possuir critérios definidos para premiação.

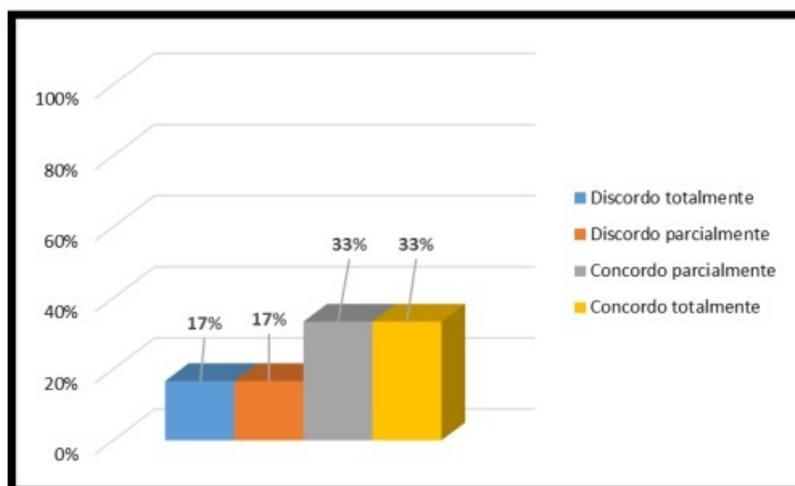


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Por se tratar de uma escola pública estadual, os benefícios pelos quais a escola pode concorrer são claramente fixados pela Secretaria Estadual de Educação da Paraíba. A discordância unânime, em algum grau, pode ser explicada por recentes descuidos que culminaram na desclassificação da Escola em um dos principais programas de concessão de benefícios educacionais.

A última sentença do bloco afirmou que os funcionários são reconhecidos por seu empenho em alcançar resultados, 17% discordou totalmente, 17% discordou parcialmente, 33% concordou totalmente e 33% concordou parcialmente, como pode ser visto no gráfico que segue.

Gráfico 47 – Percepção dos respondentes sobre o fato de serem reconhecidos pelo seu empenho em alcançar resultados.

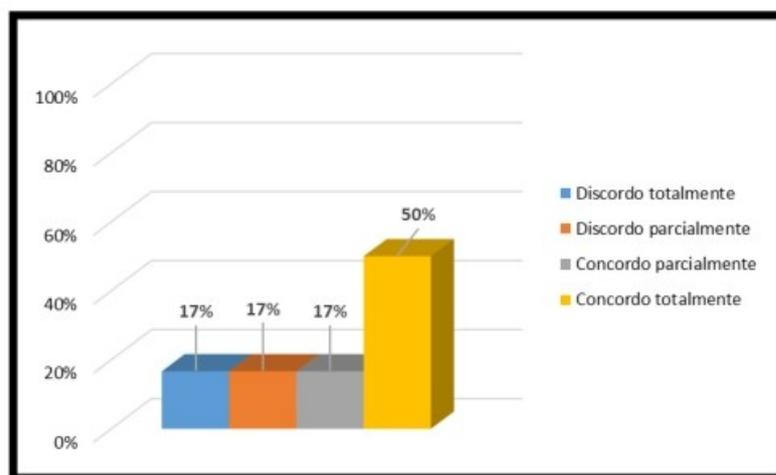


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Pelo fato do *feedback* e das informações sobre o desempenho dos funcionários serem fornecidas sem qualquer problema, a porcentagem de funcionários que discordou da afirmação acima, pode ser a mesma parcela de profissionais que não mantém um bom relacionamento com a direção da Escola.

O último bloco apresentou três sentenças sobre o tema “liderança”. A primeira afirmação propôs que os profissionais sentem-se incentivados e envolvidos com o crescimento da escola, metade dos participantes dividiu-se em parcelas iguais nas opções “discordo totalmente”, “discordo parcialmente” e “concordo parcialmente”. A metade restante concordou completamente com a afirmação, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 48 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem-se incentivados e envolvidos com o crescimento da escola.

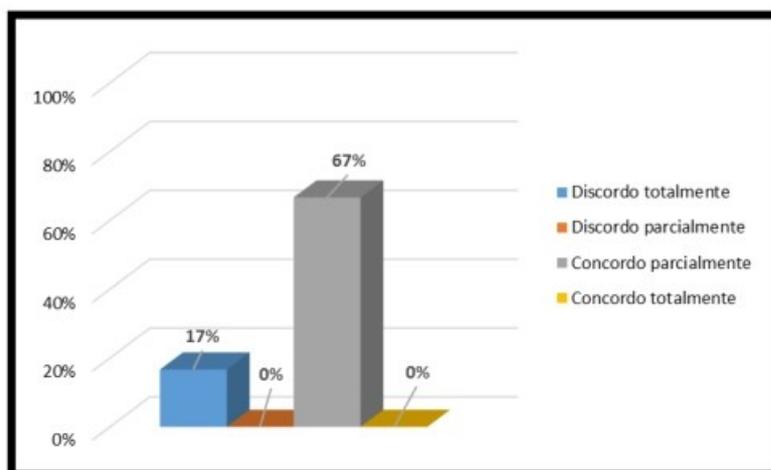


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A visão estratégica da Escola ainda é um tanto quanto míope, por isso, ainda que os funcionários tenham competência e poder envolver-se no processo de evolução da mesma, opinando e indicando caminhos por onde crescer, os problemas pessoais da minoria atrapalha e retrocede o processo de crescimento da Escola.

A segunda sentença do bloco afirmou que o progresso na escola depende unicamente dos profissionais, 17% discordou totalmente enquanto 67% concordou parcialmente, como exposto no gráfico que segue.

Gráfico 49 – Percepção dos respondentes sobre o fato de sentirem que seu progresso na escola depende unicamente de si mesmos.

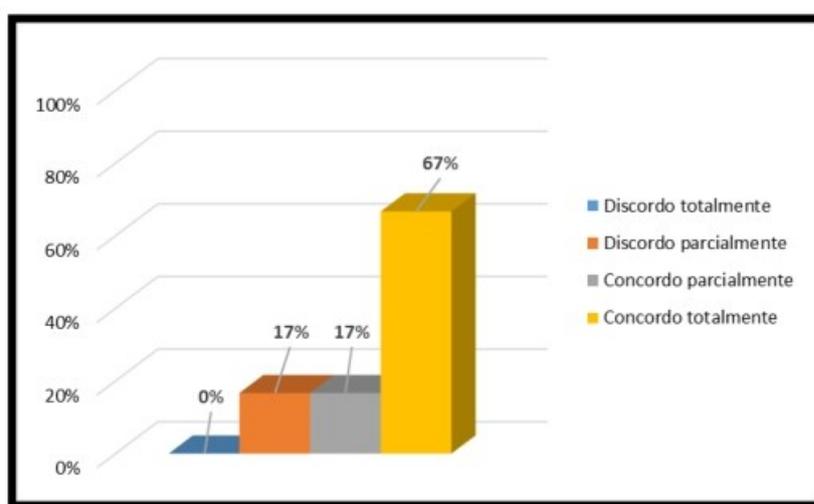


Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O resultado obtido demonstra que a grande maioria dos funcionários, considera que seus próprios esforços e habilidades são meios mais rápidos para o sucesso profissional. Essa posição comprova que a autoconfiança e o grande autoconhecimento que os respondentes possuem, os ajuda a progredir profissionalmente, mesmo considerando a realidade escolar.

A última sentença do bloco afirmou que os profissionais conseguem realizar seu trabalho priorizando aquilo que é importante, 17% do total discordou parcialmente, 17% concordou parcialmente e 67% concordou totalmente, como pode ser visto no gráfico abaixo.

Gráfico 50 – Percepção dos respondentes sobre o fato de conseguirem realizar seu trabalho priorizando aquilo que é importante.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Saber distinguir o nível de urgência e complexidade das tarefas desempenha, é essencial das para que estas sejam entregues a tempo e com o mais baixo índice de erros. A realidade da Escola é bem diferente dos resultados obtidos na afirmação acima, os funcionários podem, de fato, acreditar que estão priorizando tarefas importantes, mas o nível de importância das tarefas difere de profissional para profissional. Sendo assim, confusões são comuns porque trabalhos urgentes para alguns, são deixados de lado por outros que os consideram menos urgentes e priorizam outras tarefas. Uma provável solução seria a atribuição de níveis de urgência para tarefas comuns do dia-dia, em decisão comum obtida durante uma reunião.

5.8 Proposta de prática profissional visando à melhoria do clima organizacional da escola pública estudada.

A experiência adquirida durante o período de estágio, permitiu elaborar sob a forma de cartilha, algumas orientações para guiar a liderança escolar em relação a aspectos como liderança, espírito de equipe e motivação. Acredita-se que a adoção das orientações apresentadas a seguir, auxiliará na melhoria do relacionamento interpessoal da equipe escolar, favorecendo a manutenção de um clima organizacional agradável.

**Liderança, espírito de equipe e motivação:
construindo um clima organizacional agradável.**



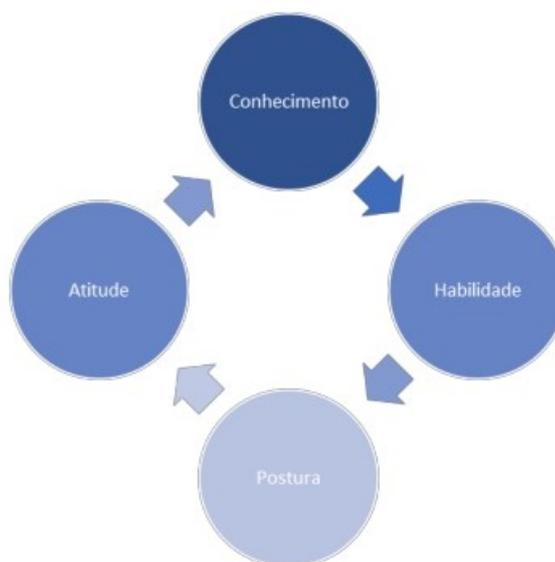
Aline Cristina Silva dos Santos

2014

Liderança

Os colaboradores espelham-se no comportamento demonstrado pelo seu líder. Por isso, é importante que seu conhecimento, habilidade, postura e atitude, estejam alinhados, fomentando a disseminação entre os funcionários, de um comportamento que possa ser seguido sem prejudicar a organização.

Figura 1 - Ciclo do comportamento.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

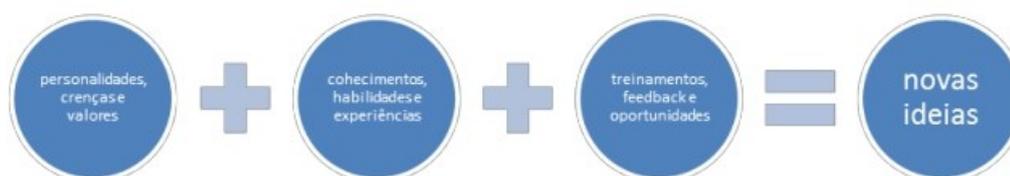
Orientações – liderança

- ✓ Tenha pleno conhecimento de sua área de atuação. Um líder deve ser capaz de tirar todas dúvidas de seus colaboradores. Esteja a par dos informes do governo sobre as ações empreendidas dentro da escolas e consulte periódicos e revistas especializadas em gestão escolar.
- ✓ Utilize o conhecimento adquirido em prol do desenvolvimento e implantação de melhorias para a Escola. Para render frutos, o conhecimento deve ser aplicado.
- ✓ Informe e comunique de maneira clara e aberta. Quanto mais claramente a mensagem for transmitida, maiores chances de serem entendidas corretamente e menores chances de erros.
- ✓ Posicione-se de maneira firme e segura. Não favoreça alguns colaboradores em detrimento de outros. As regras são para todos, portanto, assegure seu cumprimento.
- ✓ Manter o profissionalismo é essencial. Nunca misture assuntos pessoais com assuntos profissionais.
- ✓ Ser líder é confiar no potencial dos colaboradores. Delegue tarefas, acompanhe a execução e analise os resultados.
- ✓ Encoraje os colaboradores a sugerirem melhorias e mudanças visando o aperfeiçoamento da estrutura física e dos processos e procedimentos realizados na Escola.

Espírito de equipe

Dentre os benefícios de estimular o espírito de equipe dentro do ambiente de trabalho está o surgimento de novas ideias, que podem contribuir para a melhoria de diversos aspectos organizacionais.

Figura 2 - Processo de formação das ideias.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Orientações – espírito de equipe

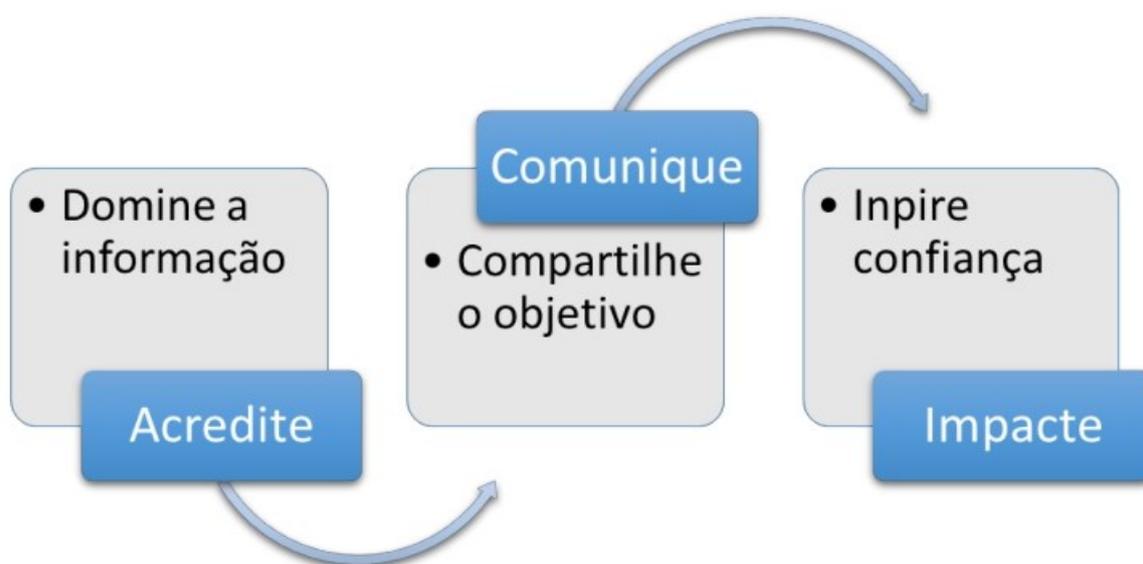
- ✓ Reúna a equipe periodicamente, não apenas quando houver necessidade. A interação regular entre os membros do grupo é fundamental para manter o entrosamento. Além de fornecer boas ideias, os encontros estimulam a coesão grupal, o companheirismo e o compartilhamento de experiências e conhecimentos.
- ✓ Estimule o diálogo, a conversa aberta e a troca de experiências. Ouça a opinião de todos e utilize sua postura para manter discussão no rumo previsto, evitando desvios e exaltações. Não incite a competição de personalidades, cargos ou setores, mas fortaleça a competição de ideias.



Motivação

Colaboradores motivados não medem esforços para alcançar as metas estipuladas pela organização, produzem mais, melhor e buscam constantemente inovar e aperfeiçoar suas técnicas de trabalho. O primeiro passo para motivar é acreditar no que é dito e proposto aos colaboradores, comunicar o objetivo e estimular metas para alcançá-lo e demonstrar confiança em todas as etapas, contagiando o empregado com o espírito proativo.

Figura 3 – Processo de motivação



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Orientações – motivação

- ✓ Organize reuniões regularmente para garantir que a equipe esteja atualizada sobre o que ocorre na escola.
- ✓ Questione a equipe sobre prováveis desconfortos físicos e psicológicos no ambiente de trabalho.
- ✓ Observe a existência de colaboradores sobrecarregados, examine as causas e normalize a situação.
- ✓ Reconheça o esforço e a dedicação dos colaboradores. Simples gestos de consideração e palavras de afeto fazem a diferença.
- ✓ Caso ocorram erros, não exponha o funcionário publicamente. Chame-o em particular, converse e instrua. Não puna o colaborador para que este não deixe de sugerir com medo de represálias.

Dica



Organize um momento para reconhecer o empenho e a dedicação dos colaboradores durante o ano. Em um ambiente aconchegante e acolhedor diga o quão importante eles são para o sucesso da escola, se possível, ofereça certificados, brindes e medalhas.

5.9 Aspectos Conclusivos

Após a tabulação dos dados, obtidos mediante aplicação de questionário e interpretação do resultado sob a luz de referenciais teóricos, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo foram atingidos, fornecendo subsídio para que as questões-problema pudesse ser respondida.

O objetivo geral do trabalho, “Analisar o clima organizacional da escola, visando a caracterização da atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático”, foi atingido através do resultado apurado nas sentenças que compunham o questionário aplicado, que direta ou indiretamente, ajudaram no estabelecimento do perfil da relação entre os funcionários dos níveis organizacionais em questão. O resultado do questionário também conseguiu responder a primeira pergunta de pesquisa “Como descrever a atual relação de convívio profissional existente entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático da escola?”.

Algumas questões apresentaram resultado diferente da situação verificada no dia da Escola, por isso, as observações realizadas durante o período de estágio, foram fundamentais para o esclarecimento de certos pontos. As observações realizadas também auxiliaram no alcance da segunda questão de pesquisa “Porque ocorre este tipo de convívio na escola estudada? ”.

De maneira especial, os dados apurados nas afirmações presentes no bloco “calor e apoio” como, “Na Escola existe a filosofia do trabalho em equipe”; “Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições”; “Mantenho um bom relacionamento com meus colegas”; “Na organização não existem “panelinhas” e “Sinto-me bem em trabalhar na escola”, e as observações diárias, permitiram concluir que, apesar dos funcionários de cada setor apoiarem seus colegas mais próximas, existe uma competição não saudável entre os departamentos, ocasionada e acentuada pelo fato de alguns profissionais cultivarem desentendimentos pessoais, que são constantemente reavivados pela burocracia das tarefas escolares diárias, revelando falta de profissionalismo.

O primeiro objetivo específico, “levantar referências bibliográficas sobre clima organizacional, apresentando os principais elementos que compõem a área”, foi atingido na fundamentação teórica, através dos conceitos propostos por Chiavenato (2011), Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006), Lacombe (2005), Maximiano (2000), Tomei (1994) e Heidrich (2009), auxiliando a clarear os caminhos de alcance das respostas necessárias neste estudo.

O objetivo específico seguinte “aplicar um questionário de medição do clima organizacional dentro da escola estudada aos agentes envolvidos na problemática”, assim como o terceiro objetivo “analisar os resultados encontrados, buscando explicar como o grau de motivação e satisfação influencia no desenvolvimento das tarefas diárias”, foram alcançados na análise e interpretação de dados, fornecendo constatações fundamentais para o estudo.

O último objetivo específico, “propor práticas profissionais visando à melhoria da relação de convívio entre os ocupantes dos cargos dos níveis estratégico e tático”, foi alcançado por meio da proposta de prática profissional visando a melhoria do clima organizacional da escola, através de orientações sobre liderança, espírito de equipe e motivação.

Finalmente, as questões-problema deste trabalho puderam ser respondidas de modo semelhante ao objetivo geral, através dos resultados advindos das sentenças que compunham o questionário e toda construção característica dos profissionais analisados no questionário, bem como, das observações realizadas no local de trabalho

A percepção dos funcionários de que seus salários não são compatíveis com seus esforços, a utilização de métodos e técnicas ultrapassadas, a falta de treinamentos para a maioria dos colaboradores, os problemas na comunicação entre direção e setores, e a tomada de decisões contrárias pela liderança, que não escuta as opiniões e sugestões de seus funcionários, foram algumas situações apuradas na Escola, que esclarecem e ajudam a descrever como e porque há um desagradável convívio entre funcionários na escola, durante a jornada de trabalho.

Entretanto, o problema mais marcante encontrado, e também o responsável por diversas das situações apresentadas acima, é o fato de desentendimentos antigos entre profissionais específicos, se tornarem motivos para frequentes discussões dentro da Escola. A falta de profissionalismo dos envolvidos, exige que os demais componentes da Escola se posicionem contra ou favor e “escolham um lado”, causando constrangimentos entre os colaboradores e piorando o clima organizacional. Essa descrição, depois do questionário analisado, o que reforça as respostas das questões de pesquisa.

Portanto, é possível afirmar que a relação entre os ocupantes dos cargos de nível estratégico e os ocupantes dos cargos de nível tático da escola é conflituosa. A falta de profissionalismo para separar questões pessoais de questões profissionais, ocasiona diversos entraves que minam o clima organizacional e atingem diretamente o nível operacional.

Espera-se que a proposta de prática profissional visando à melhoria do clima organizacional da escola, localizada no item 5.8, possa ser utilizada de fato, para que desta forma, haja comportamentos mais assertivos pelo corpo diretivo (estratégico e tático), estímulo

ao sentimento de união, de coesão grupal e de empatia, e redução de alguns conflitos que impedem um clima favorável ao trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABERGO. **O que é ergonomia?** Disponível em:
<http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em 12 jan. 2014.
Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de
- ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003, Minas Gerais.
- ARCOVERDE, L. **Gestão de talentos é estratégia mais importante, dizem executivos.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3055160/gestao-de-talentos-e-estrategia-mais-importante-dizem-executivos>>. Acesso em: 13 dez. 2011.
- AZEVEDO, M. C. **A Relação entre cultura e crescimento organizacional – caso Magazine Luiza.** Supervisor Adriana Hilal. Dissertação de Mestrado Strictu Sensu – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- BERTOLIN, A. P. G. **Ferramenta de TI aplicada à gestão da informação como suporte à tomada de decisão.** Disponível em:
<http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=135&tmpl=component&format=raw&Itemid=90>. Acesso em: 16.11.2013.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, T. **Cliente é diferente de consumidor.** Disponível em:
<<http://www.cidademarketing.com.br/2009/blog/mercadologia/28/cliente-diferente-de-consumidor.html>>. Acesso em: 18 nov. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COSTA, R.; JIMENES, R.; FRAGA, J. Ética na propaganda. **Revista do Curso de Direito**, v. 04, n. 04. 2007.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, n.79, v.27, 2011. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/issue/view/116>. Acesso em 06 jan. 2014.

FAVERI, Thiago de. **Gestão de estoque**: uma comparação entre os métodos de avaliação na movimentação dos estoques em uma agroindústria do sul do estado de Santa Catarina. 2010. 84. p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, G. **E-commerce x E-business – Eles não são a mesma coisa!** Disponível em: <<http://www.professionaisti.com.br/2011/11/e-commerce-x-e-business-eles-nao-sao-a-mesma-coisa/>>. Acesso em: 16.11.2013.

Frezatti, F.; Aguiar A.; Guerreiro, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 44, maio/ago. 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, L. F. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES, D. M. dos S.; ALMEIDA, S. F.; SILVA, W. R. da; ALMEIDA, P. L. P. **Planejamento financeiro de curto prazo: um estudo no setor de transporte de passageiros em Campina Grande – PB**. In: XI SEMEAD. 29 ago. 2008, São Paulo.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

HEIDRICH, G. **Ambiente saudável**. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/equipe/ambiente-saudavel-clima-organizacional-equipe-gestao-ambiente-trabalho-diretor-resultados-relacionamento-511763.shtml>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da produção e de operações**: o essencial. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LABADESSA, Aparecido Silvério; LABADESSA, Luciene Suzi; OLIVEIRA, Luciana Jardim de. A importância da qualidade no atendimento ao cliente: um estudo bibliográfico. **Revista FIAR**, v. 1, n. 1, 2012.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANZARIN, L. J.; ROSA, M. O. Marketing pessoal: uma poderosa ferramenta para ser um profissional de sucesso. **Revista científica semana acadêmica**, v. 01, ed. 12, maio/jul. 2013.

LOPES NETO, Aramis. Bullying – comportamento agressivo entre estudantes. **Jornal de Pediatria**. Rio de Janeiro, vol. 85, n. 5, p. 164-172, 2005.

LUCINDA, M. A. **Qualidade fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACHADO, M. **Qual a diferença entre marketing e propaganda?** Disponível em:

<<http://www.saiadolugar.com.br/marketing/qual-a-diferenca-entre-marketing-e-propaganda/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

MAGALHÃES, L. **Panelinhas: quais são as vantagens e os riscos de ter um grupo no trabalho?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/panelinhas-quais-sao-as-vantagens-e-os-riscos-de-ter-um-grupo-no-trabalho/22682/>>. Acesso em 13 dez. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELATO, Rogério. Histórico da Escola. **Revista Literária – Jovens Escritores**, João Pessoa, v. 1, p. 09 nov. 2013.

MONTENEGRO, S. **A gestão escolar e o clima organizacional da escola**. Disponível em: <<http://www.construirnoticias.com.br/asp/materia.asp?id=1726>>. Acesso em 14 jan. 2014.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3. ed. Saraiva, 2010.

OHIRA, M. de L. B.; DAVOK, D. F. **Caminhos do TCC: roteiro para elaboração de projeto de pesquisa**. Florianópolis: UDESC, 2008.

OLIVEIRA, B. **Os diferentes tipos de marketing mais utilizados**. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, V. **Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo com a nova visão: organização orientada ao cliente**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo/62071/>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: métodos e técnicas**. 2 ed. Ver. Atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação** Contábil. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PANET, Amelia; CEVADA, Caroline; RODRIGUES, Goldie; MEDEIROS, Patrícia. **O orçamento democrático como um instrumento na construção da urbanidade: experiência de João Pessoa - PB, de 2005 a 2011**. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2012, Brasília.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação. **Governo implanta Ensino Médio Inovador e beneficia 20 mil alunos**. Disponível em: <<http://www.paraiba.pb.gov.br/39117/governo-implanta-ensino-medio-inovador-e-beneficia-20-mil-alunos.html>>. Acesso em 18.12.2013.

PARAÍBA. Secretaria de Estado de Administração. **Central de Compras**. Disponível em: <<http://www.centraldecompras.pb.gov.br/>>. Acesso em 18.12.2013.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo; OLIVEIRA, Elane de; TEIXEIRA, Jeanne Christine Mendes. A influência do clima e cultura organizacional na gestão de uma escola do ensino fundamental. **Qualit@s Revista Eletrônica**. Paraíba, n.1, v.14, 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>>. Acesso em 13 dez. 2013.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

Portal do FNDE. **Municípios e estados devem prestar contas parciais de 2013 da alimentação escolar em agosto**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/4722-munic%C3%ADpios-e-estados-devem-prestar-contas-parciais-de-2013-da-alimenta%C3%A7%C3%A3o-escolar-em-agosto>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

POSEDDON, A. **O Que É E-Business?** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-online-artigos/o-que-e-e-business-2002703.html>>. Acesso em: 16.11.2013.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php/?option=com_content&id=12320>. Acesso em: 13.11.2013.

QUEIROZ, D. T.; VALL, J.; SOUZA, A.; VIEIRA, N. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem UERJ**, v. 15, n. 02. abr./jun. 2007.

RAZZOLINI FILHO, E. **Administração de Material e Patrimônio**. Curitiba: IESDE, 2012.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ROSSO, Gilberto Elias. **Estudo do grau de satisfação dos clientes do restaurante Confra de Criciúma.** 2009. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma 2009. Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

SARTOR, Fabíola de Bona. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina:** estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital. 2001.141 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SEVERO FILHO, J. **Administração de Logística Integrada:** materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SILVA, S. e TRISTÃO, G. **Contabilidade básica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUSA, J. S. E GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de Farmácias no Interior de Minas Gerais. **Portal Periódicos USCS.** São Paulo, v. 27, n. 79, 2011.

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

TANAKA, Pedro Paulo; HAWRYLYSHYN, Kathryn Ashley; MACARIO, Alex. **Uso de Tablet (iPad®) como Ferramenta para Ensino da Anestesiologia em Estágio de Ortopedia.** Revista Brasileira de Anestesiologia, Rio de Janeiro.

Tomei, Patrícia. **A gerencia da cultura como ferramenta de competitividade.** Documento de trabalho, Departamento de administração/IAG – PUC-Rio, 1994.

Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implementação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

WERNER, C. N; DRESCH, R. A. V. **Estudo diagnóstico do clima organizacional da Ideal móveis.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Marketing Internacional) - Universidade União Dinâmicas de Faculdades Cataratas, Foz do Iguaçu, 2007.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática:** os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

YIMN, R. K. **Case study research**: design and methods. 3 ed. Tradução por Ricardo Lopes Pinto. California: Sage, 2003.

**ANEXO A – Modelo de Histórico Escolar do Ensino Fundamental e Médio – PROEMI
utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza (frente)**

		GOVERNO DA PARAÍBA		Secretaria de Estado da Educação					 ENSINO MÉDIO INOVADOR				
E. E. E. M. PROFESSORA ÚRSULA LIANZA - PROEMI													
Endereço: Av. Monsenhor Walfredo Leal			Nº: 476		Bairro: Tambiá			Cidade: João Pessoa		UF: PB			
Fone: 3241 – 3607			CEP: 58.020.540		DECRETO Nº 4.596/68 DE 15/04/68			Código da Escola: 250.950-48					
HISTÓRICO ESCOLAR – ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO													
NOME DO ALUNO (A):													
NATURALIDADE:			UF:		SEXO:			DATA DE NASCIMENTO:					
NOME DA MÃE:													
NOME DO PAI:													
RENDIMENTO ESCOLAR													
BASE NACIONAL COMUM	ÁREA DE ESTUDOS	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	1ª M	2ª M	3ª M
	LÍNGUA PORTUGUESA												
	ARTE												
	EDUCAÇÃO FÍSICA												
	CIÊNCIAS												
	MATEMÁTICA												
	BIOLOGIA												
	FÍSICA												
	QUÍMICA												
	HISTÓRIA												
	GEOGRAFIA												
	ENSINO RELIGIOSO												
	SOCIOLOGIA												
	FILOSOFIA												
PARTE DIVERSIFICADA E MACROCAMPUS	LÍNGUA INGLESA												
	LÍNGUA ESPANHOLA												
	INTEGRAÇÃO CURRICULAR												
	INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PESQUISA												
	LEITURA E LETRAMENTO												
	CULTURA CORPORAL												
	COMUNICAÇÃO, CULTURA E USO DE MÍDIAS												
	PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL												
	LÍNGUAS ESTRANGEIRAS												
	PRODUÇÃO E FRUIÇÃO DAS ARTES												
CARGA HORÁRIA													
% FREQUÊNCIA													
RESULTADO FINAL													
<p>O Programa Ensino Médio Inovador- ProEMI, instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio.</p>													

**ANEXO B – Modelo de Histórico Escolar do Ensino Fundamental e Médio – PROEMI
utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza (verso)**

PROCEDÊNCIA DOS ESTUDOS NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO				
SÉRIE	ANO	ESTABELECIMENTO DE ENSINO	MUNICÍPIO	UF
1º				
2º				
3º				
4º				
5º				
6º				
7º				
8º				
9º				
1ª M				
2ª M				
3ª M				

OBSERVAÇÕES:
- TRANSCRITO CONFORME DOCUMENTOS ARQUIVADOS NESTA UNIDADE ESCOLAR.



**GOVERNO
DA PARAÍBA**

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO



ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA ÚRSULA LIANZA
ESCOLA

AVENIDA MONSENHOR WALFREDO LEAL 476, TAMBÁ
ENDEREÇO

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
ENTIDADE MANTENEDORA

DECRETO 4.596/68 DE 15/04/1968
ATO LEGAL

CERTIFICADO DE CONCLUSÃO

A DIRETORA ESCOLAR GLAÚCIA MARIA DA SILVA, DE ACORDO COM O INCISO VII DO ART. 24 DA LEI Nº 9.394/96, CERTIFICA QUE _____, CONCLUIU A **3ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO**, NO ANO LETIVO DE **xxxx**, ESTANDO APTO. AO PROSSEGUIMENTO DOS ESTUDOS.

JOÃO PESSOA - PB, xxxxxxxxxxxx.

ASSINATURA DO (A) SECRETÁRIO(A)

ASSINATURA DO (A) DIRETOR (A) DA ESCOLA

5 de Agosto de 1585

**ANEXO D – Modelo de Ficha Individual utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza
(frente)**

 GOVERNO DA PARAÍBA		Secretaria de Estado da Educação		 ENSINO MÉDIO INOVADOR	
ESTABELECIMENTO DE ENSINO:				GRE:	
E.E.E.M. PROF. ^a ÚRSULA LIANZA				DEC 4.596/68 DE 15/04/68	
ENDEREÇO:			N°		BAIRRO:
AV. MONSENHOR WALFREDO LEAL			476		TAMBIÁ
CIDADE:	UF:	CEP:	TELEFONE:	INEP:	
JOÃO PESSOA	PB	58020-540	3241-3607	250950-48	
FICHA INDIVIDUAL DO ALUNO					
NOME DO ALUNO:			SEXO:	SÉRIE:	ANO:
DATA DE NASCIMENTO:	ESTADO CIVIL:	NATURALIDADE:		UF:	
REGISTRO DE NASCIMENTO (NOME DO CARTÓRIO)					
CIDADE:	UF DO CARTÓRIO:	N° DO TERMO:	LIVRO:	FOLHA:	DATA DA EMISSÃO:
CPF:					
IDENTIDADE N°		ORGÃO EXPEDITOR:		DATA DA EXPEDIÇÃO:	
ENDEREÇO: (RUA/AV)			N°	BAIRRO:	
CEP:	MUNICÍPIO:		UF:	TELEFONE:	
NOME DA MÃE:					
NOME DO PAI:					
DADOS ESCOLARES ANTERIORES					
NOME DO ESTABELECIMENTO:				SÉRIE	ANO:
ENDEREÇO:					
BAIRRO:		MUNICÍPIO:		UF:	TELEFONE:
DADOS DE EDUCAÇÃO FÍSICA					
<input type="checkbox"/> APTO <input type="checkbox"/> NÃO APTO AMPARO LEGAL () CURSO NOTURNO – LDB 9394/96 ART.6° § 3° () MAIOR DE 30 ANOS – LEI N° 7692/88 () SERVIÇO MILITAR – LEI N° 7692/88 () COM PROLE - LEI N° 7692/88 () INCAPACIDADE FÍSICA – DECRETO LEI N°1044/69 () ATIVIDADE PROFISSIONAL – LEI N° 7692/88			ATIVIDADES ESPORTIVAS EXTRA CLASSE FUTEBOL () HANDEBOL () FUTSAL () VOLEIBOL () OUTROS: _____		
OBSERVAÇÃO:					

ANEXO F – Modelo de Ficha de Matrícula utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza
(frente)

GOVERNO DA PARAÍBA		Secretaria de Estado da Educação		ENSINO MÉDIO INOVADOR	
E.E.E.M. PROF.^a ÚRSULA LIANZA - PROEMI					
AV. MONSENHOR WALFREDO LEAL, 476, TAMBÁ, 58020-540, JOÃO PESSOA-PB - TEL: 3241-3607.					
FICHA DE MATRÍCULA					
SÉRIE ANTERIOR					
SÉRIE: _____ TURMA: _____ Nº _____ ANO: _____					
APROVADO () REPROVADO () DESISTENTE ()					
IDENTIFICAÇÃO ÚNICA (CÓDIGO GERANDO PELO INEP) MATRICULAR: SÉRIE _____ ANO: 20__					
MODALIDADE DE ENSINO: INTEGRAL <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> EJA <input type="checkbox"/>					
(NOITE) (NOITE)					
IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO					
NOME DO ALUNO:					SEXO:
DATA DE NASCIMENTO:	ESTADO CIVIL:	NATALIDADE:	UF:		
____/____/____					
FILIAÇÃO:					
NOME DA MÃE:					() _____
NOME DO PAI:					() _____
COR: BRANCA () PRETA () PÁRDA () AMARELA () INDÍGINA () NÃO DECLARADA ()					
REGISTRO DE NASCIMENTO (NOME DO CARTÓRIO):					
CIDADE:	UF DO CARTÓRIO:	Nº DO TERMO:	LIVRO:	FOLHA:	DATA DE EMISSÃO:
					____/____/____
CPF:	RG:	ORGÃO DE EXPEDIÇÃO:	DATA DE EXPEDIÇÃO:		
			____/____/____		
Nº DO NIS (BOLSA FAMÍLIA)			EMAIL:		
ENDEREÇO					
LOGRADOURO:				Nº	BAIRRO:
CEP:	MUNICÍPIO:	UF:	TELEFONES:		
			() _____		
JOÃO PESSOA - PB, ____/____/____					
_____ ASSINATURA DO RESPONSÁVEL					
_____ RG			_____ CPF		
_____ ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO					

**ANEXO G – Modelo de Ficha de Matrícula utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza
(verso)**

 <p>GOVERNO DA PARAÍBA</p>	<p>Secretaria de Estado da Educação</p>	 <p>ENSINO MÉDIO INOVADOR</p>
<p><u>E.E.E.M. PROF.^a ÚRSULA LIANZA - PROEMI</u></p> <p>AV. MONSENHOR WALFREDO LEAL, 475, TAMBÁ, 58020-540, JOÃO PESSOA-PB - TEL: 3241-3607.</p>		
<p>TERMO DE COMPROMISSO</p>		
<p>Pelo presente TERMO, fica ciente o responsável pela FALTA da documentação: () HISTÓRICO ESCOLAR ORIGINAL; () DECLARAÇÃO COM RESULTADO DO ANO ANTERIOR VÁLIDA POR 30 DIAS; () UMA FOTO 3X4; () XERÓX DE IDENTIDADE; () XERÓX DE CPF; () XERÓX DA CERTIDÃO DE NASCIMENTO OU CASAMENTO LEGÍVEL; () XERÓX DE COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA ATUAL (COM CEP E BAIRRO) do aluno no ato da matrícula, e me comprometo regularizar no prazo de 30 dias a documentação necessária exigida para efetivação da matrícula do aluno. FIRMO compromisso junto a esta ESCOLA. Não sendo atendida no prazo estabelecido a matrícula ficará nula automaticamente.</p>		
<p>_____ ASSINATURA DO RESPONSÁVEL (GRAU DE PARENTESCO _____)</p>		
<p>RG Nº _____</p>	<p>JOÃO PESSOA - PB, ____/____/____</p>	
<p>SOLICITAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA</p>		
<p>Nesta data ____/____/____, fica CIENTE o SOLICITANTE que no prazo de ____ dias úteis será ENTREGUE a DOCUMENTAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA: HISTÓRICO ESCOLAR, com o rendimento do aluno (médias bimestrais ou notas); Mr. _____ ante a apresentação de documento de Identidade (RG) no ato da SOLICITAÇÃO e na ENTREGA da DOCUMENTAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA.</p>		
<p>_____ ASSINATURA DO RESPONSÁVEL</p>		
<p>_____ RG</p>	<p>_____ CPF</p>	
<p>Foi entregue em ____/____/____ a DOCUMENTAÇÃO:</p>		
<p>() DECLARAÇÃO; () HISTÓRICO ESCOLAR; () FICHA INDIVIDUAL; () CERTIFICADO</p>		
<p>Ao PORTADOR (Grau de parentesco: _____) de IDENTIDADE (RG) Nº _____</p>		
<p>_____ ASSINATURA DO PORTADOR</p>		
<p>_____ ASSINATURA DO RESPONSÁVEL</p>		

**ANEXO I – Modelo de Transferência Escolar – Regular utilizado na E.E.E.M. Prof.^a
Úrsula Lianza (verso)**

TRANSFERÊNCIA DURANTE O PERÍODO LETIVO								
REDIMENTO ESCOLAR DO ALUNO NO ANO LETIVO DE _____ ATÉ _____								
SÉRIE:		TURMA:		TURNO:				
BASE NACIONAL COMUM	ÁREAS DE ESTUDOS	BIMESTRES				Nº DE FALTAS	HORAS LETIVAS	
		1º	2º	3º	4º			
	LÍNGUA PORTUGUESA							
	ARTE							
	EDUCAÇÃO FÍSICA							
	MATEMÁTICA							
	BIOLOGIA							
	FÍSICA							
	QUÍMICA							
	HISTÓRIA							
	GEOGRAFIA							
	SOCIOLOGIA							
	PARTE DIVERSIFICADA	SOCIOLOGIA						
		FILOSOFIA						
LÍNGUA INGLESA								
LÍNGUA ESPANHOLA								
OBSERVAÇÕES:								
-TRANSCRITO CONFORME DOCUMENTOS ARQUIVADOS NESTA UNIDADE ESCOLAR.								
_____ SECRETÁRIO (A)				_____ DIRETOR (A) ESCOLAR				

João Pessoa - PB, 24 de fevereiro de 2014.

ANEXO J – Modelo de Frequência dos funcionários utilizado na E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza

 GOVERNO DA PARAÍBA		Secretaria de Estado da Educação
ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO PROFESSORA ÚRSULA LIANZA - PROEMI		
FUNÇÃO:	MATRÍCULA:	
MÊS: MARÇO	ANO: 2014	
FREQUÊNCIA DO FUNCIONÁRIO		
	ENTRADA	SAÍDA
1	SÁBADO	SÁBADO
2	DOMINGO	DOMINGO
3		
4		
5		
6		
7		
8	SÁBADO	SÁBADO
9	DOMINGO	DOMINGO
10		
11		
12		
13		
14		
15	SÁBADO	SÁBADO
16	DOMINGO	DOMINGO
17		
18		
19		
20		
21		
22	SÁBADO	SÁBADO
23	DOMINGO	DOMINGO
24		
25		
26		
27		
28		
29	SÁBADO	SÁBADO
30	DOMINGO	DOMINGO
31		
OBSERVAÇÃO:		

**ANEXO K - Questões referentes aos fatores de clima de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)
(continua)**

Fatores de clima	Questões do Instrumento de Pesquisa
Conformidade com as normas	<p>Conheço as normas e procedimentos do meu setor de trabalho. Sou informado (a) quando ocorrem mudanças na empresa.</p>
Apoio e calor humano	<p>Na organização existe a filosofia do trabalho em equipe. Sinto o apoio dos colegas e da direção. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições. Mantenho um bom relacionamento com colegas e diretoria. Na organização não existem "panelinhas". Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela organização. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim. Na organização, todos estão dispostos a compartilhar informações. A organização se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários. Sinto-me bem em trabalhar na organização. A liderança tolera os erros cometidos por mim</p>
Clareza organizacional	<p>Sinto que a organização se preocupa com o futuro. Sei o que a organização espera do meu trabalho. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação do cliente. Aqui na organização não ocorrem falhas de comunicação interna. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da organização. Aqui na organização, a liderança pratica o que diz. As atividades que desempenho corresponde ao meu cargo</p>
Liderança	<p>Sinto que a direção está sempre aberta a novas idéias. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.</p>
Padrões de desempenho	<p>O ambiente físico da organização é agradável para se trabalhar. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços e produtos oferecidos. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade. Os treinamentos realizados na organização são adequados e eficazes para a realização do meu trabalho. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados. Recebo informações e feedback da liderança sobre a qualidade do meu trabalho. A organização disponibiliza os EPI's adequados para a realização das minhas atividades</p>

**ANEXO K - Questões referentes aos fatores de clima de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)
(conclusão)**

Recompensas	<p>Tenho um salário condizente com o mercado. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização. Sinto que o sucesso da organização é o meu sucesso. Estou satisfeito com meu salário. Consigo tempo para investir em minha capacitação profissional. Meu salário é condizente com o meu esforço. Sinto que a organização é um lugar motivador para se trabalhar. Trabalho em uma empresa que possui critérios definidos para premiação. Tenho oportunidade de utilizar minhas habilidades no exercício de minhas funções. Consigo equilibrar meu tempo entre trabalho, família e vida social. Sou reconhecido (a) pelo meu empenho em alcançar resultados. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.</p>
Responsabilidade	<p>Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da empresa. Sinto que meu progresso na empresa depende unicamente de mim. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.</p>

APÊNDICE A - Questionário de medição do clima organizacional aplicado na E.E.E.M.
Prof.^a Úrsula Lianza (continua)



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO -
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
QUESTIONÁRIO DE MEDIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
DA E.E.E.M. PROF.^a ÚRSULA LIANZA

Olá, você foi convidado a responder este questionário com o objetivo de avaliar o Clima Organizacional da E.E.E.M. Prof.^a Úrsula Lianza. Os dados obtidos servirão como base para a elaboração de trabalho monográfico no curso mencionado. Leia com atenção e responda as questões sinceramente.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
				Bloco 1 – Conformidade com as normas
1	2	3	4	01. Conheço as normas e procedimentos do setor no qual trabalho.
1	2	3	4	02. Sou informado quando ocorrem mudanças na Escola.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	
				Bloco 2 – Calor e apoio humano
1	2	3	4	01. Na Escola existe a filosofia do trabalho em equipe.
1	2	3	4	02. Sinto o apoio dos colegas.
1	2	3	4	03. Sou encorajado pelos colegas a dar o melhor de mim.
1	2	3	4	04. Sinto o apoio da liderança.
1	2	3	4	05. Posso expressar meus pontos de vista sem medo de punições.
1	2	3	4	06. Mantenho um bom relacionamento com meus colegas.
1	2	3	4	07. Mantenho um bom relacionamento com a liderança.
1	2	3	4	08. Na organização não existem "panelinhas".
1	2	3	4	09. Sinto-me seguro com as condições de trabalho oferecidas pela escola.
1	2	3	4	10. A escola se preocupa com o processo de socialização dos novos funcionários.
1	2	3	4	11. Sinto-me bem em trabalhar na escola.
1	2	3	4	12. A liderança tolera os erros cometidos por mim.

APÊNDICE A - Questionário de medição do clima organizacional aplicado na E.E.E.M.
Prof.^a Úrsula Lianza (continua)

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 3 - Clareza organizacional
1	2	3	4	01. Sinto que a escola se preocupa com o futuro.
1	2	3	4	02. Sei o que a escola espera do meu trabalho.
1	2	3	4	03. Percebo que aqui o esforço é direcionado à satisfação dos alunos.
1	2	3	4	04. Aqui na escola não ocorrem falhas de comunicação interna.
1	2	3	4	05. Tenho conhecimento da estrutura organizacional da escola.
1	2	3	4	06. Aqui na escola a liderança pratica o que diz.
1	2	3	4	07. As atividades que desempenho correspondem ao meu cargo.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 4 - Liderança
1	2	3	4	01. Sinto que a liderança está sempre aberta a novas ideias.
1	2	3	4	02. A liderança está sempre preocupada com o bem-estar e com a melhoria do desempenho da equipe.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 5 – Padrões de desempenho
1	2	3	4	01. O ambiente físico da escola é agradável para se trabalhar.
1	2	3	4	02. O espaço físico é bem distribuído de acordo com os serviços oferecidos.
1	2	3	4	03. Tenho os instrumentos necessários para realizar meu trabalho.
1	2	3	4	04. Os instrumentos utilizados no meu trabalho são atualizados.
1	2	3	4	05. Tenho tempo suficiente para que meu trabalho seja realizado com qualidade.
1	2	3	4	06. Na organização existem treinamentos visando minha capacitação.
1	2	3	4	07. Os treinamentos realizados na escola são adequados para a realização do meu trabalho.

APÊNDICE A - Questionário de medição do clima organizacional aplicado na E.E.E.M.

Prof.^a Úrsula Lianza (conclusão)

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 5 – Padrões de desempenho
1	2	3	4	08. Os treinamentos realizados na escola são eficazes para a realização do meu trabalho.
1	2	3	4	09. Na escola, todos estão dispostos a compartilhar informações.
1	2	3	4	10. Os móveis e instalações são ergonomicamente adequados.
1	2	3	4	11. Os equipamentos utilizados no meu trabalho são ergonomicamente adequados.
1	2	3	4	12. Recebo informações da liderança sobre a qualidade do meu trabalho.
1	2	3	4	13. Recebo feedback sobre a qualidade do meu trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 6 - Recompensas
1	2	3	4	01. Tenho um salário condizente com o mercado.
1	2	3	4	02. Percebo que o trabalho me possibilita crescimento profissional.
1	2	3	4	03. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela escola.
1	2	3	4	04. Estou satisfeito com meu salário.
1	2	3	4	05. Meu salário é condizente com o meu esforço.
1	2	3	4	06. Trabalho em uma escola que possui critérios definidos para premiação.
1	2	3	4	07. Sou reconhecido pelo meu empenho em alcançar resultados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Bloco 7 – Responsabilidades
1	2	3	4	01. Sinto-me incentivado e envolvido com o crescimento da escola.
1	2	3	4	02. Sinto que meu progresso na escola depende unicamente de mim.
1	2	3	4	03. Consigo realizar meu trabalho, priorizando aquilo que é importante.