



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE MACHADO ÁVILA CHRISTAKIS

O CLIMA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO  
DE PARANAGUÁ

Paranaguá

2011

DAIANE MACHADO ÁVILA CHRISTAKIS

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública  
Orientador: Prof. Acyr Seleme

Paranaguá  
2011

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	3
1.1.	TEMA.....	3
1.2.	PROBLEMÁTICA.....	3
1.3.	OBJETIVOS.....	4
1.3.1	OBJETIVOS GERAIS DO TRABALHO.....	5
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	5
1.4.	JUSTIFICATIVA.....	5
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS.....	6
2.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
3.	METODOLOGIA.....	8
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	9
3.2.	UNIVERSO E AMOSTRA.....	9
3.3.	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	9
4.	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	9
4.1.	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	9
4.2.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
4.2.1.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....	11
4.2.1.1.	EMPRESA.....	11
4.2.1.2.	SETOR.....	21
4.2.1.3.	SATISFAÇÃO.....	24
4.3.	QUESTÕES ABERTAS.....	30
5.	CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	31
5.1	CONCLUSÕES.....	31
5.2	SUGESTÕES.....	31
6.	REFERÊNCIAS.....	33
7.	ANEXOS.....	34

## **1. INTRODUÇÃO**

A cada dia é mais comum ouvir que “funcionário satisfeito e feliz em seu ambiente de trabalho rende mais”, isto é, trabalha mais e melhor. Assim sendo, as empresas são as principais beneficiadas e é exatamente por isso que a cada dia mais empresas se preocupam com a satisfação e bem estar de seus colaboradores, sejam estas públicas ou privadas.

No ambiente público, devido a existência de aspectos burocráticos e políticos, é muito mais difícil alcançar esta satisfação, mas não é impossível. Criando um ambiente agradável de se trabalhar, cultivando o respeito e reconhecendo o trabalho realizado pelas pessoas dentro de uma organização, um líder pode minimizar os problemas e criar um bom clima organizacional.

Acreditando nisto, é que busca-se, com este trabalho, não só identificar em que nível encontra-se o clima da Secretaria Municipal de Educação de Paranaguá, como também sugerir melhorias.

### **1.1. TEMA**

Estudo do Clima Organizacional na Secretaria Municipal de Educação do município de Paranaguá.

### **1.2. PROBLEMÁTICA**

O presente trabalho tem como objetivo analisar, qualitativa e quantitativamente, o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Paranaguá, localizada em Paranaguá – PR à Rua Antônio Fontes nº 02, através de um censo realizado junto aos colaboradores, e apresentará sugestões de melhorias quanto ao clima da organização.

Através dos resultados obtidos será possível identificar a qualidade do ambiente organizacional e poderá estabelecer estratégias para melhorar as condições de trabalho.

A Secretaria Municipal de Educação é o órgão responsável por desenvolver, implementar e zelar pela política de Educação no Município; desenvolver, promover e apoiar programas e eventos difusores da Educação; propor, desenvolver, adotar e adaptar métodos e técnicas capazes de fazer da Educação um processo atraente e acessível a todas as faixas da população; propor inovações e modernizações de valor reconhecido na área da Educação, tornando-a instrumento de conscientização e formação de cidadania, entre outras atribuições.

Um ambiente agradável de trabalho, com boas condições, favorece a organização e os colaboradores. Estes obtêm satisfação, saúde, melhor desempenho, entre outras coisas, enquanto aquela, com o aumento da motivação, atinge melhores resultados com o aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados, uma menor rotatividade de colaboradores, diminuição de reclamação da população e colaboradores e a satisfação de todos os envolvidos.

A pesquisa foi autorizada pela Secretária de Educação, ciente das melhorias que um clima organizacional favorável proporciona.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1 **Objetivo Geral do trabalho**

Analisar, qualitativa e quantitativamente, o Clima Organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Paranaguá em seus diferentes setores, apresentando sugestões de melhorias.

#### 1.3.2 **Objetivos Específicos do trabalho**

1. Analisar o relacionamento interpessoal entre funcionários;
2. Identificar o nível de motivação existente;

3. Orientar as políticas de ação e minimização dos problemas existentes.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

O clima de uma organização não afeta somente as pessoas que trabalham nela, mas também todos aqueles que estão indiretamente ligados a esta organização. Neste caso, isto é, no clima organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Paranaguá, pode-se afirmar que estão indiretamente ligados boa parte da população, já que subordinada à Secretaria estão várias escolas, com muitos funcionários e alunos.

Com o uso de instrumentos de coleta de dados para a avaliação do Clima Organizacional, obtém-se um diagnóstico atual que pode ser utilizado no desenvolvimento de ações que visem à melhoria deste ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a melhoria do atendimento e o relacionamento com alunos, servidores e com a própria administração municipal.

Ao acompanhar e realizar constantemente este tipo de pesquisa e aplicar as soluções para os problemas identificados, a empresa é beneficiada em vários aspectos: com um envolvimento mais efetivo dos seus colaboradores com o modelo de gestão e a cultura da organização na qual trabalham, otimização da comunicação, identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho seguro, identificação das satisfações e insatisfações, entre outros.

O interesse desse projeto em proporcionar uma reflexão, objetiva a utilização dos dados coletados com as entrevistas para a análise de fatores fundamentais que estão diretamente ligados à satisfação e motivação no trabalho, identificando causas e desenvolvendo ações não só para uma real contribuição na alteração tanto da rotina diária da secretaria como, também, para uma efetiva melhoria do trabalho desempenhado no sistema educacional do município, beneficiando a população de uma forma geral e não só os colaboradores, que serão os diretamente beneficiados com uma reestruturação do clima organizacional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, baseando-se em diversos autores que falam sobre o tema como referência.

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A cada dia, mesmo no ambiente público, as pessoas exigem mais, querem ser atendidas com eficácia e eficiência, não aceitando uma má qualidade na prestação de serviços e não permitindo falta de profissionalismo no desempenho das funções, o que faz com que as organizações e seus gestores se preocupem cada vez mais, buscando um diferencial no seu pessoal para obter, também, um diferencial no atendimento.

Devido a essa exigência, as atribuições de um gestor aumentam cada vez mais e os colaboradores assumem um papel de destaque cada vez maior, passando a ser a maior riqueza de uma organização, fazendo com que a gestão de pessoas dentro da empresa ganhe um papel de destaque para a melhoria dos resultados obtidos pela organização.

O gestor precisa levar em consideração o que ressalta Kahale (2004):

“Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que vai desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento.”

Segundo Chiavenato (2004 p. 291), a organização não deve apenas captar e aplicar seus recursos humanos da forma correta, mas também os manter na organização.

Para que isso seja necessário, o Clima da Organização deve ser favorável e os colaboradores devem ser constantemente motivados.

Assim, é necessário que o gestor conheça profundamente a organização em que atua: sua estrutura, seus colaboradores, suas potencialidades e principalmente suas deficiências, afinal só conhecendo sua realidade é que se pode agir e atingir as mudanças desejadas. Este conhecimento é necessário para saber se uma determinada estratégia é possível de ser praticado na organização.

## 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

São vários os estudos que vem sendo realizados por especialistas sobre o tema Clima Organizacional, afinal, todo tema que envolve pessoas e seu comportamento trata-se de um desafio. Além disso, a consciência da importância do papel das pessoas dentro da organização e sua influência nos resultados da organização têm aumentado.

Souza (1978, p.37) ressalta que “Clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. A autora afirma também que a cultura é composta por três elementos que influenciam diretamente o clima da organização, são eles: preceitos, caráter e tecnologia.

Toledo e Milione (1979) definem o clima como um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento que ocorrem dentro de uma determinada organização que podem ser formais e/ou informais.

Para Sbragia (1983) o clima organizacional está relacionado ao psicológico da pessoa, produzindo efeitos no desempenho e na satisfação do indivíduo quanto ao trabalho.

Já para Bennis (1972, p.92) o clima organizacional é “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, honestidade, autoridade, relações sociais, etc”.

Luz (1996) comenta, ainda, que o clima é um reflexo do estado de espírito das pessoas, que considera um determinado período.

Levando em consideração as definições desses estudiosos, pode-se afirmar que o Clima Organizacional é um produto das relações existentes no

ambiente de trabalho, influenciando diretamente as pessoas e a organização como um todo.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa.

#### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória, pois tem a finalidade de ampliar o conhecimento sobre o tema apresentado. Em alguns momentos foi uma pesquisa descritiva, já que procurou conhecer a realidade estudada, suas características e problemas.

Para alcançar os objetivos traçados, foi realizado uma amostragem, já que se trata de uma população consideravelmente grande, e, como instrumento de pesquisa, utilizou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas, a fim de analisar quantitativa e qualitativamente o Clima Organizacional e os colaboradores.

A pesquisa foi realizada no próprio local do estudo, visando uma maior qualidade dos resultados obtidos.

#### **3.2. UNIVERSO E AMOSTRA**

A pesquisa em questão teve como público alvo os colaboradores que trabalham na Secretaria Municipal de Educação de Paranaguá. Cabe ressaltar que no momento da pesquisa a empresa contava com 83 pessoas, dentre serventes, administrativos, professores, bibliotecários, fonoaudiólogos, engenheiro, assistente social, psicólogo e terapeuta ocupacional, no seu quadro funcional, além da Secretária de Educação e por isso se optou pela amostragem de cada setor na realização da pesquisa.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados obtidos para a pesquisa se caracterizam, como primários, já que nunca antes a pesquisa fez uma pesquisa de seu Clima Organizacional. Estes dados foram obtidos através do questionário desenvolvido e aplicado com itens relacionados ao ambiente da organização e que se encontra no Anexo deste trabalho.

O questionário foi desenvolvido levando em consideração as pesquisas realizadas na fundamentação teórica e na pesquisa realizada.

## 4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Secretaria Municipal de Educação e Ensino Integral do município de Paranaguá.

### 4.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação e Ensino Integral do município de Paranaguá possui 83 colaboradores que auxiliam na coordenação de 45, sendo 15 escolas do campo, distribuídas em ilhas e colônias e 30 escolas no perímetro urbano contando com 16 escolas em tempo integral e 14 parciais, 19 centros de educação infantil, e uma escola de educação especial. Além disso, é ofertado em algumas escolas a Educação de Jovens e Adultos, o Atendimento Educacional Especializado, Sala de Recursos e Classes Especiais. Partindo destes números, a Secretaria coordena 1995 funcionários distribuídos nas escolas.

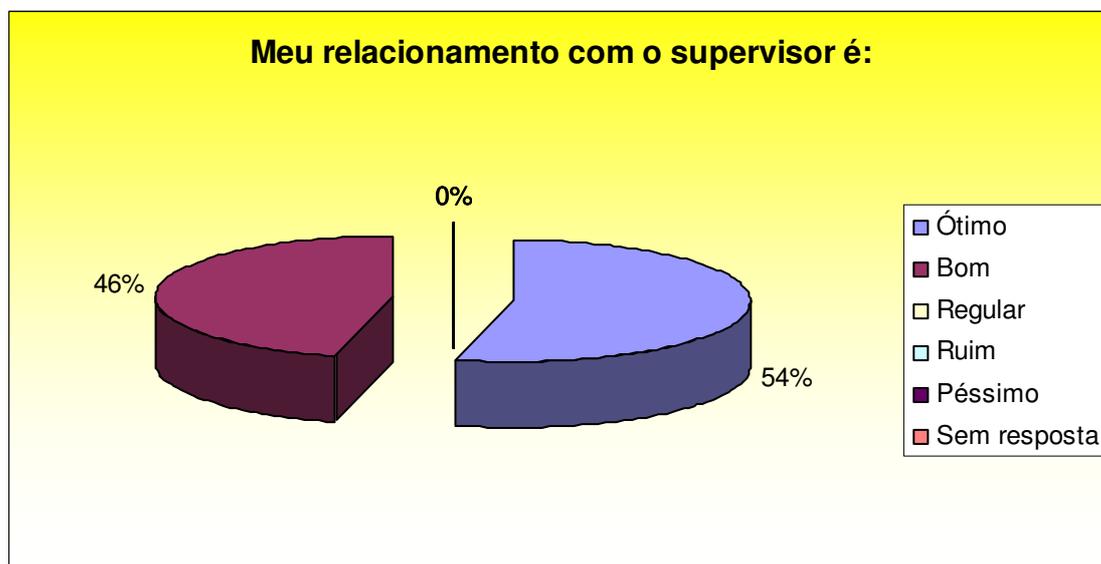
## 4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após a aplicação do questionário para a coleta de dados foi realizado um levantamento para a verificação de como está o Clima Organizacional da organização, onde foram detectados pontos fracos e as oportunidades para a melhoria do ambiente organizacional.

### 4.2.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

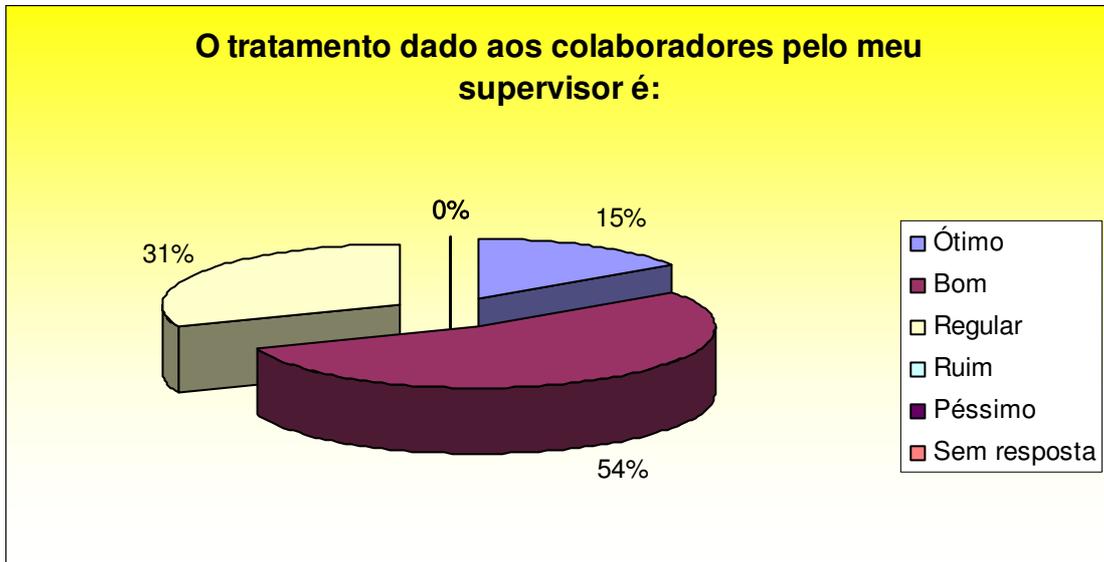
#### 4.2.1.1. EMPRESA

##### Pergunta 1



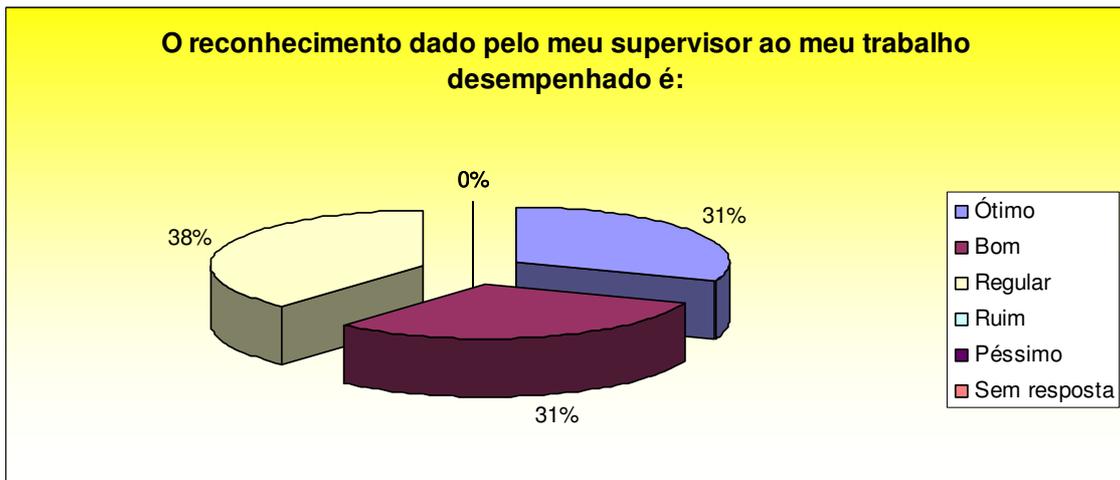
De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados consideram ter um ótimo relacionamento com o supervisor, enquanto 46% consideram este relacionamento bom. Assim, pode-se afirmar que não há problemas nesta variável na organização.

### Pergunta 2



De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados consideram bom o tratamento dado pelo supervisor, 31% consideram regular e 15% consideram este tratamento ótimo, o que demonstra que este tratamento é bom.

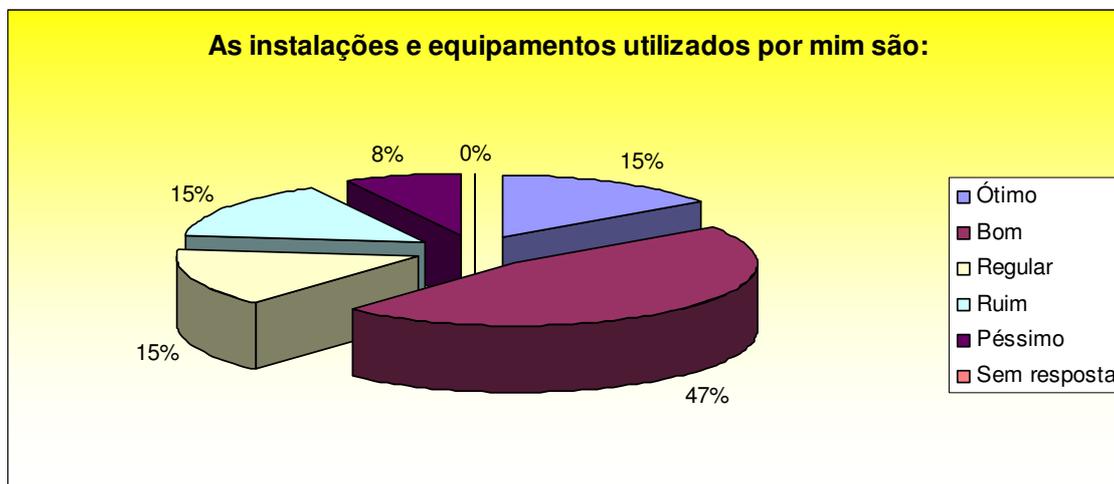
### Pergunta 3



De acordo com os dados acima, aproximadamente 38% dos colaboradores entrevistados consideram regular o reconhecimento dado pelo supervisor aos serviços prestados, consideram este reconhecimento ótimo 31%

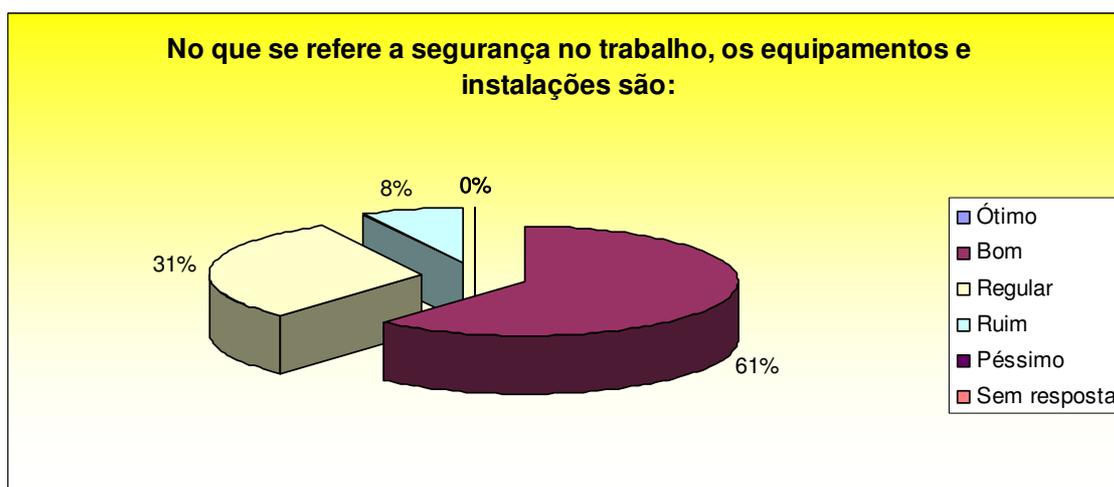
e bom também 31%, havendo, assim uma pequena maioria que está satisfeita neste item, considerando as respostas bom e ótimo.

#### Pergunta 4



De acordo com os dados acima, aproximadamente 47% dos colaboradores entrevistados consideram as instalações e equipamentos utilizados bons, 15% consideram estes equipamentos ótimos e 15% consideram regular, 15% consideram ruim e 8% péssimo, demonstrando uma pequena predominância do aspecto positivo, mas evidenciando a necessidade de melhorias nestas instalações.

#### Pergunta 5



De acordo com os dados acima, aproximadamente 61% dos colaboradores entrevistados consideram a segurança no trabalho boa, 31% consideram a segurança regular e 8% a consideram ruim.

### Pergunta 6



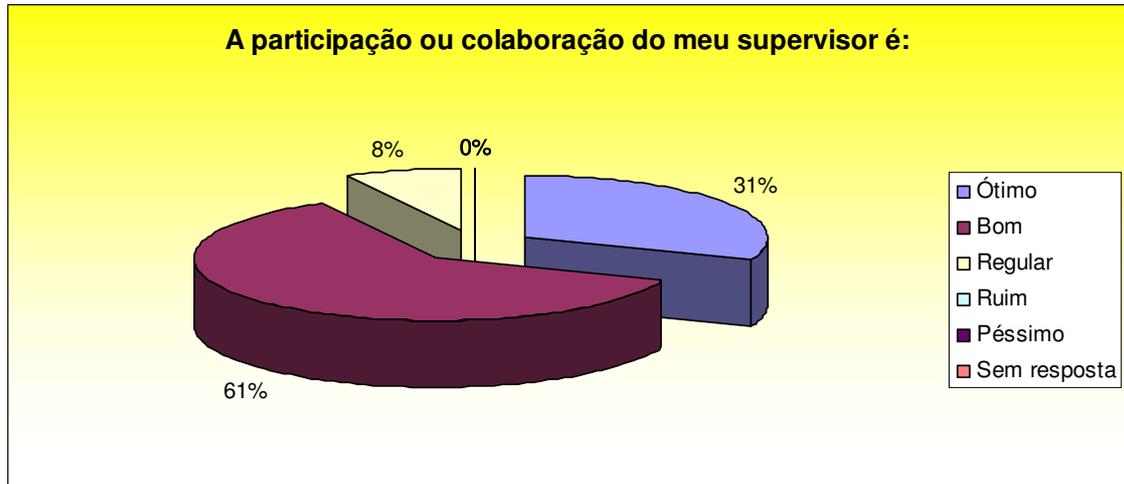
De acordo com os dados acima, aproximadamente 77% dos colaboradores entrevistados consideram boa a limpeza e organização do local, 15% consideram regular e 8% ruim.

### Pergunta 7



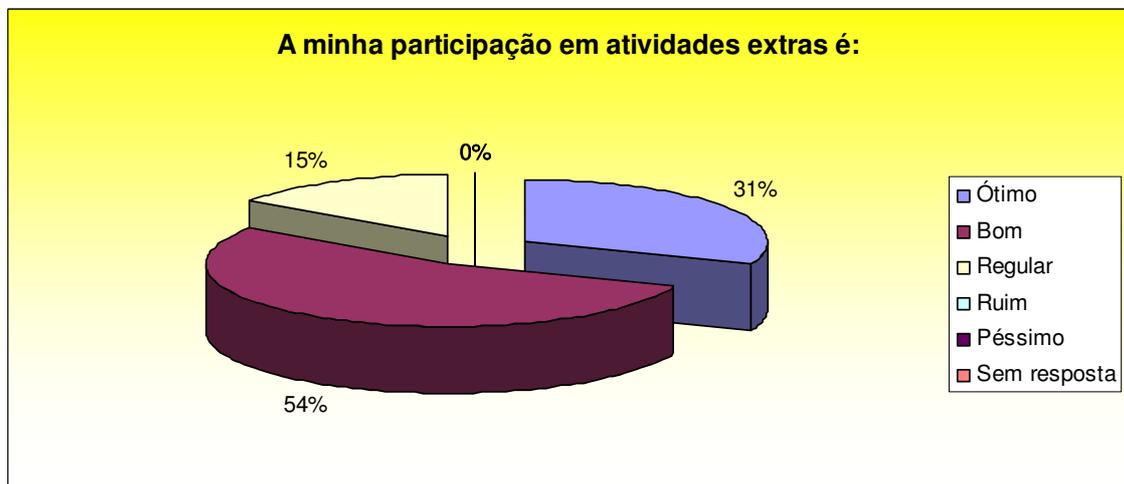
De acordo com os dados acima, 54% dos colaboradores entrevistados consideram a própria participação na empresa boa e 46% a consideram ótima.

### Pergunta 8



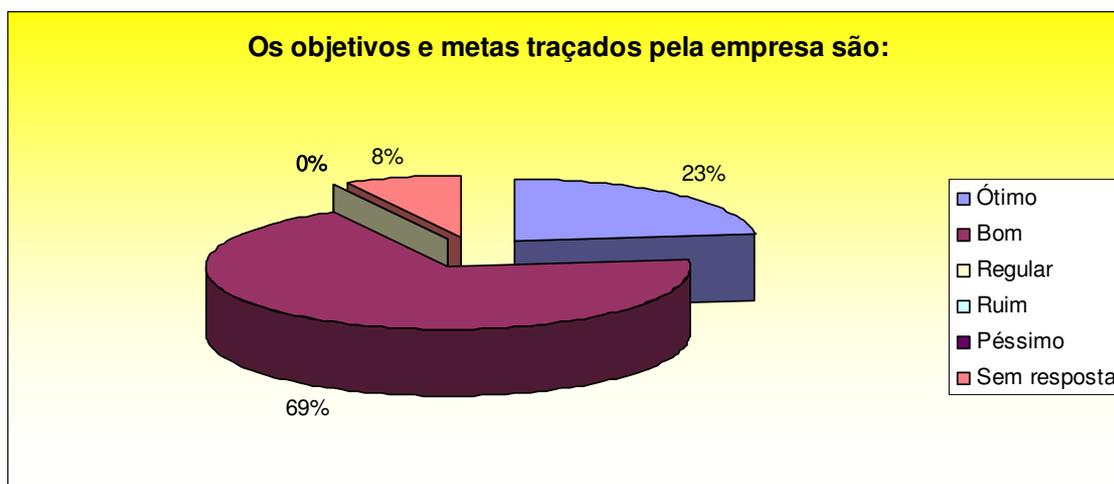
De acordo com os dados acima, aproximadamente 61% dos colaboradores entrevistados consideram a participação do supervisor na empresa boa, 31% consideram esta participação ótima e 8% consideram a participação regular.

### Pergunta 9



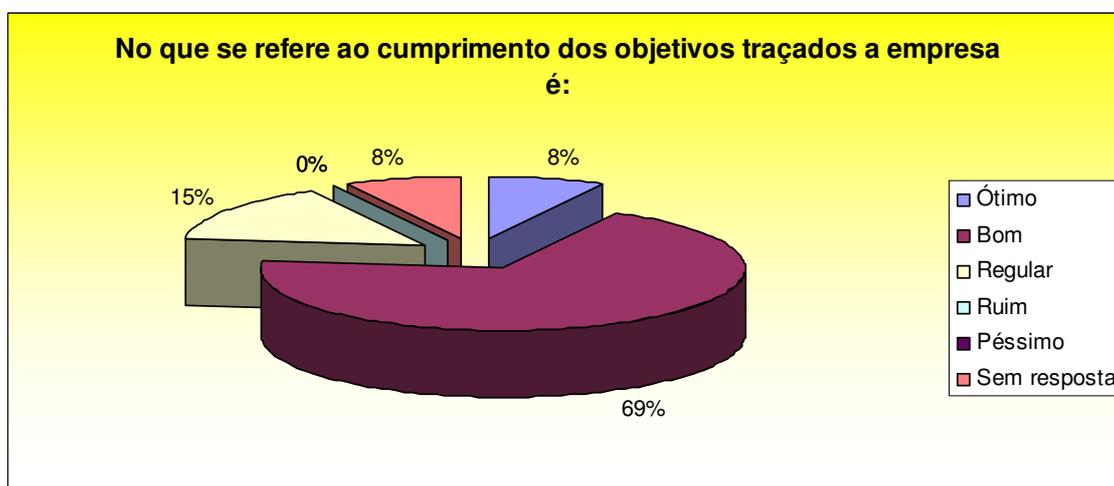
De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados consideram a própria participação em atividades extras boa, 31% consideram esta participação ótima e 15% consideram regular.

### Pergunta 10



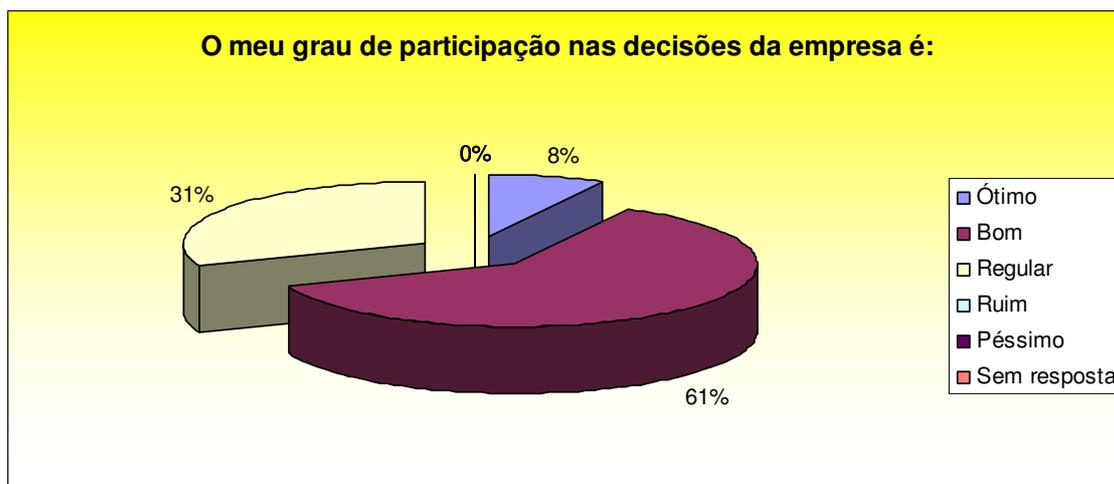
De acordo com os dados acima, aproximadamente 69% dos colaboradores entrevistados consideram os objetivos e metas traçados pela empresa bom, 23% consideram ótimo e 8 % não responderam.

### Pergunta 11



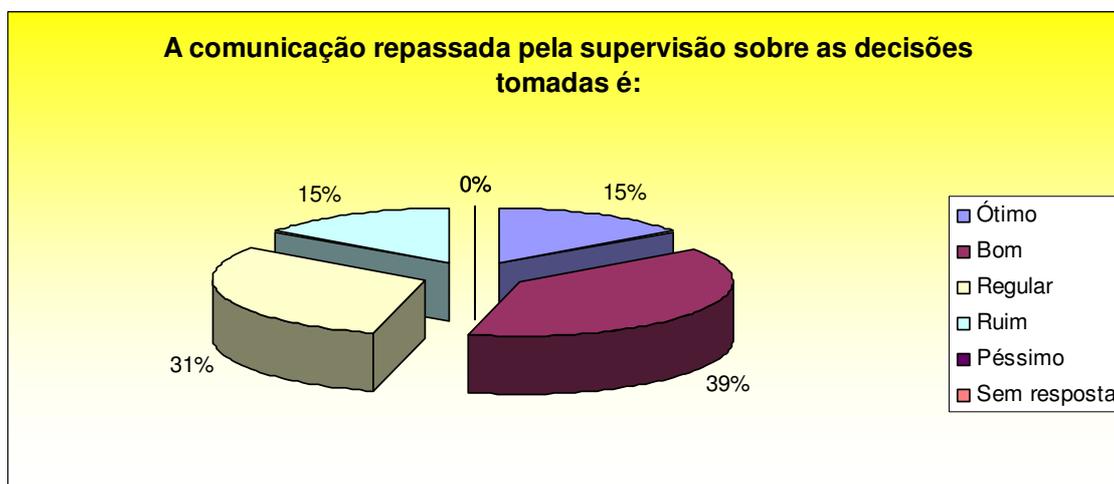
De acordo com os dados acima, aproximadamente 69% dos colaboradores entrevistados consideram que a empresa é boa, no que se refere ao cumprimento dos objetivos traçados, 15% a consideram regular, 8% ótima e 8% não responderam.

### Pergunta 12



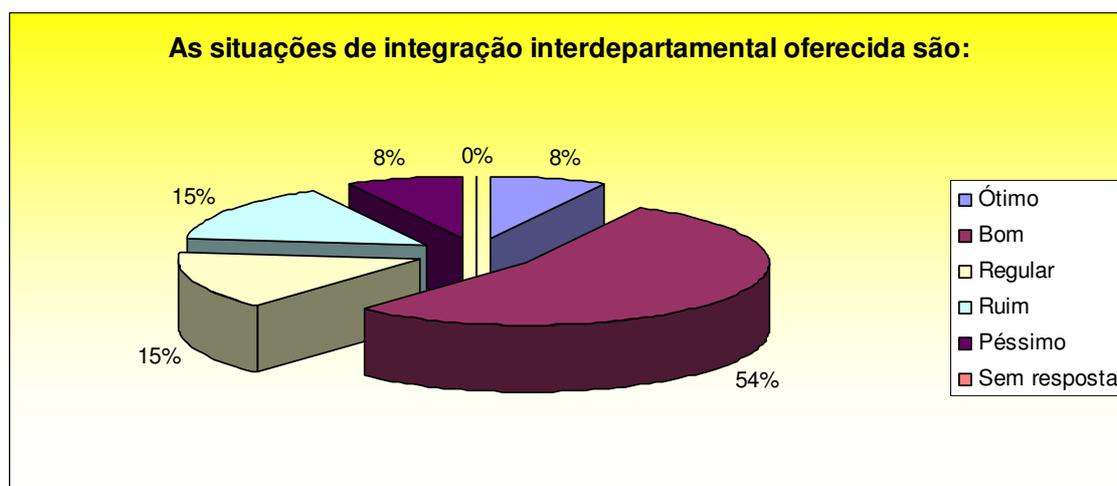
De acordo com os dados acima, aproximadamente 61% dos colaboradores entrevistados consideram o próprio grau de participação nas decisões da empresa bom, 31% consideram este grau de participação regular e 8% consideram ótimo.

### Pergunta 13



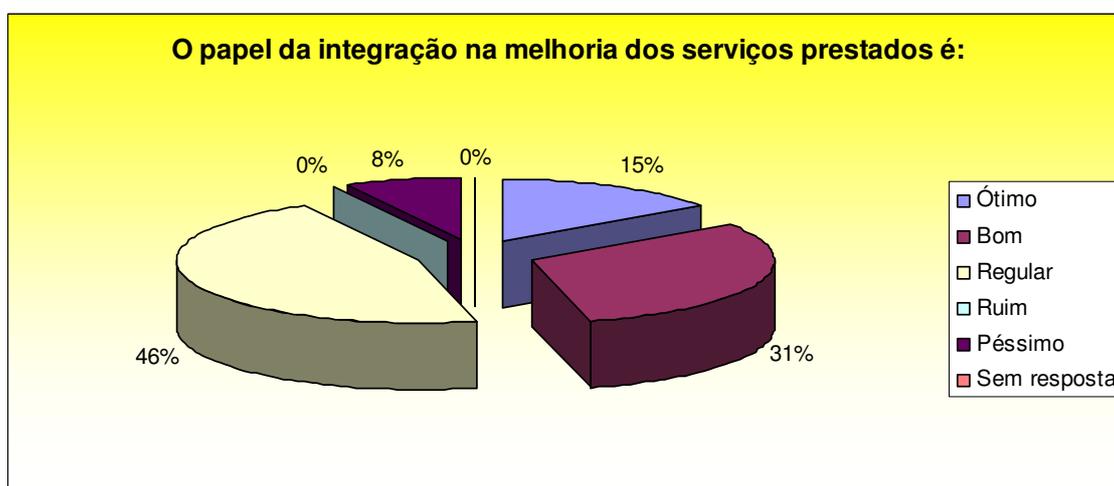
De acordo com os dados acima, aproximadamente 39% dos colaboradores consideram a comunicação repassada pela supervisão sobre as decisões tomadas boa, 31% consideram esta comunicação regular, 15% a consideram ótima e também 15% consideram regular.

### Pergunta 14



De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados consideram as situações de integração interdepartamental oferecida boa, 15% consideram estas situações regular, 15% também consideram ruim, 8% consideram péssimo e também 8% consideram ótima.

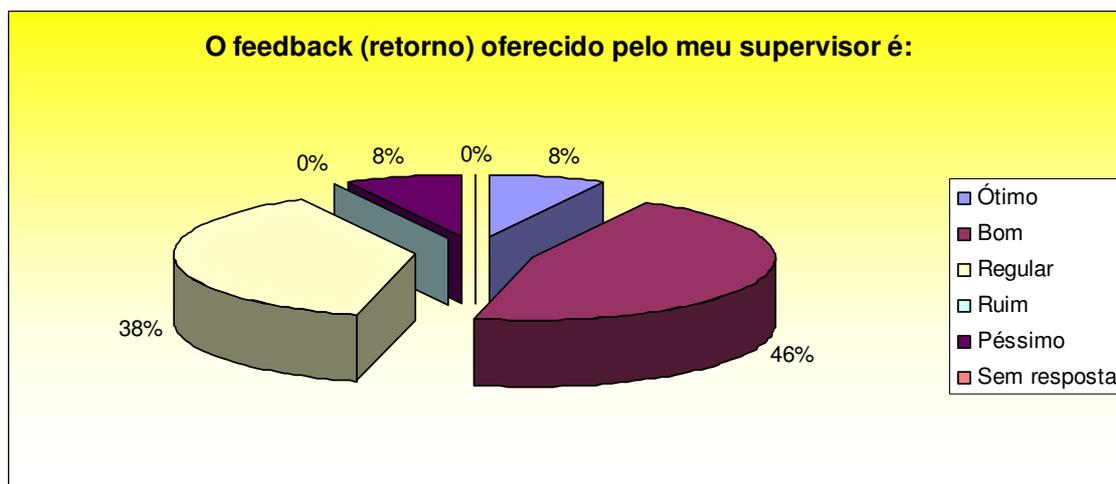
### Pergunta 15



De acordo com os dados acima, aproximadamente 46% dos colaboradores entrevistados consideram o papel da integração na melhoria dos serviços prestados regular, 31% consideram bom, 15% consideram ótimo e 8% consideram péssimo. Assim, percebe-se que a maioria dos colaboradores

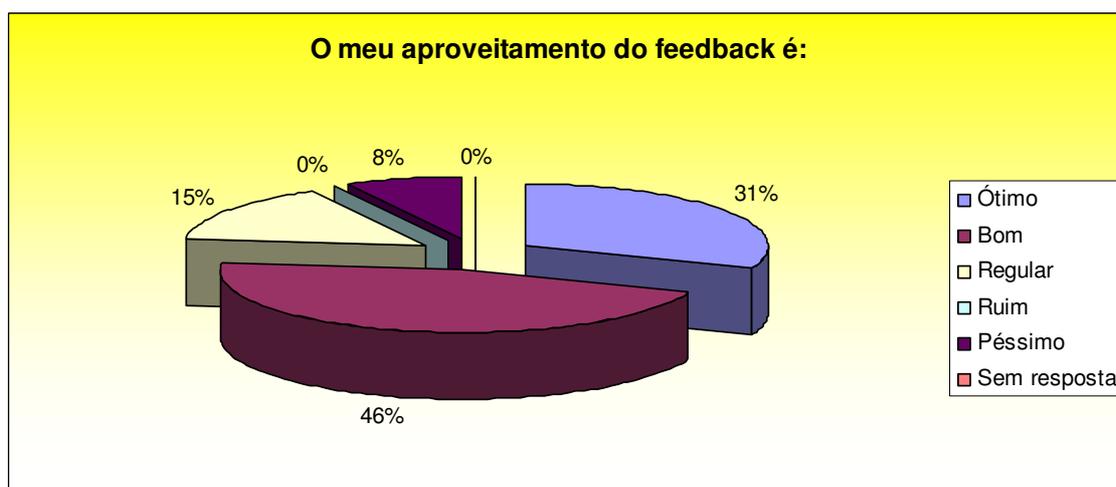
possui uma impressão negativa do papel da integração na melhoria dos serviços.

### Pergunta 16



De acordo com os dados acima, aproximadamente 46% dos colaboradores entrevistados consideram o Feedback oferecido pelo supervisor bom, 38% consideram este Feedback regular, 8% o consideram péssimo e também 8% consideram ótimo, evidenciando que este item está bem equilibrado e que deve procurar melhorias.

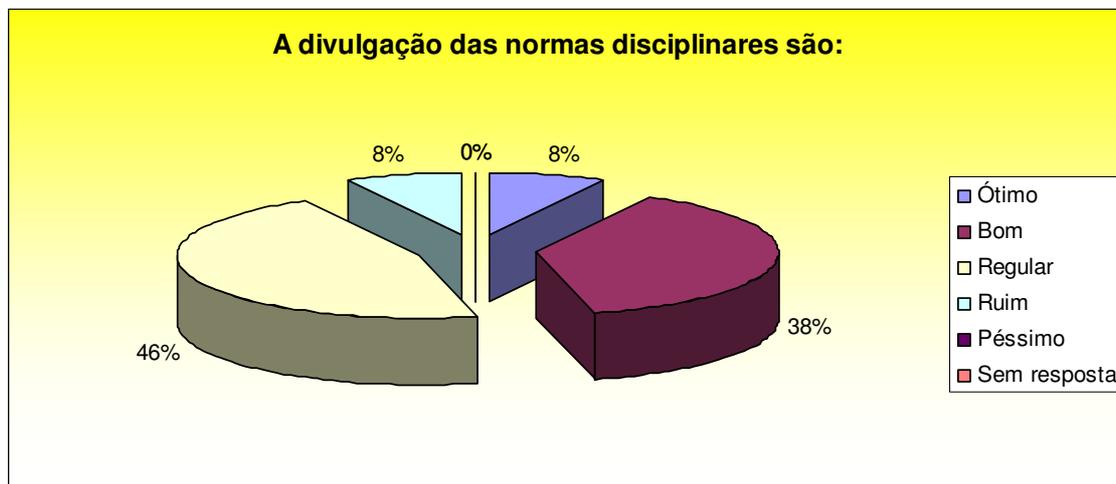
### Pergunta 17



De acordo com os dados acima, aproximadamente 46% dos colaboradores entrevistados consideram o próprio aproveitamento do

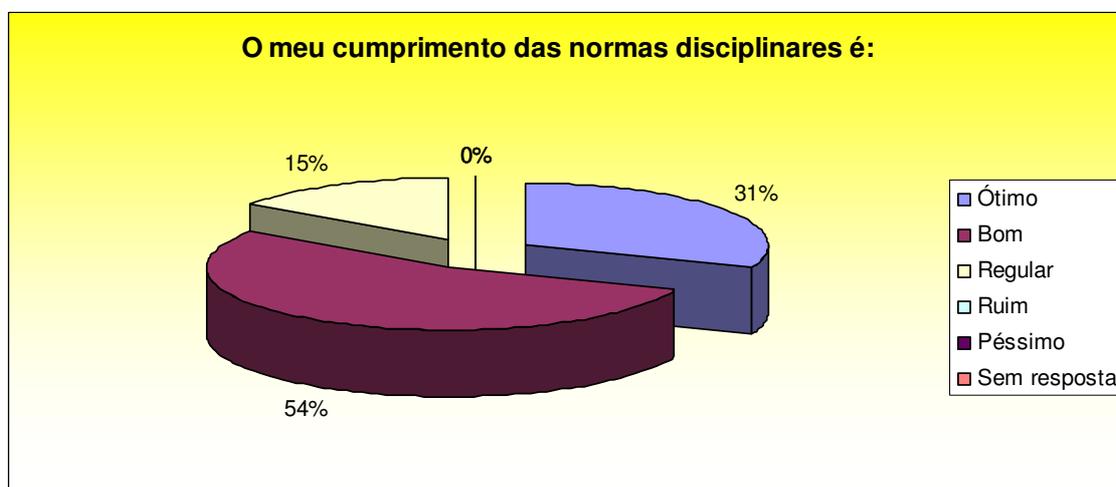
Feedback oferecido bom, 31% consideram este aproveitamento ótimo, 15% consideram regular e 8% consideram péssimo.

### Pergunta 18



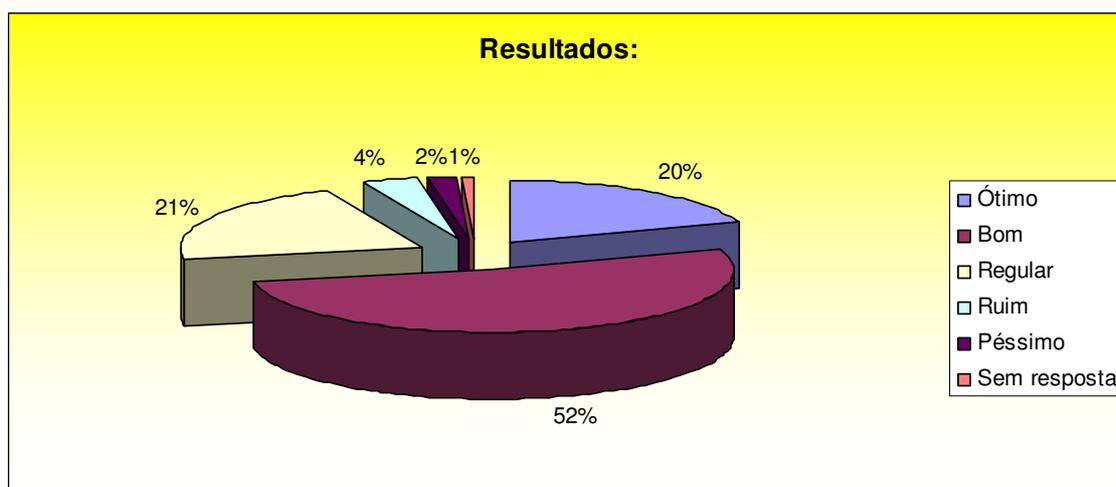
De acordo com os dados acima, aproximadamente 46% dos colaboradores entrevistados consideram a divulgação das normas disciplinares regular, 38% consideram esta divulgação boa, 8% consideram ótima e também 8% consideram ruim. Observando os resultados, verifica-se que neste item há uma pequena predominância do aspecto negativo perante a divulgação das normas, evidenciando-o como um ponto a ser melhorado.

### Pergunta 19



Apesar de não serem bem divulgadas, de acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados consideram bom o próprio cumprimento às normas disciplinares da empresa, 31% consideram este cumprimento ótimo e 15% consideram.

### Gráfico geral do grupo Empresa

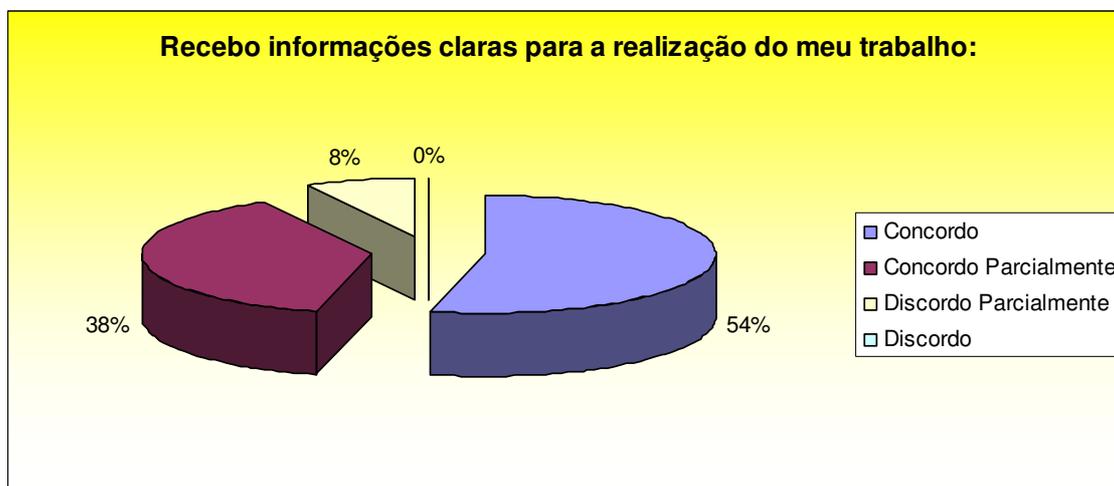


De acordo com os dados apresentados no gráfico acima, observa-se que, nas variáveis analisadas no grupo Empresa, aproximadamente 52% das respostas foram bom, 21% responderam regular, 20% ótimo, 4% ruim, 2% péssimo e apenas 1% não responderam alguma questão. Assim sendo, percebe-se que no que se refere a empresa e a estas variáveis a empresa analisada esta bem, já que 72% dos colaboradores entrevistados consideram a empresa de boa a ótima. Mesmo assim, devido aos 28% restantes representar um número relativamente significativo, observa-se pontos que podem e devem ser aprimorados para uma melhoria efetiva.

Deve-se ressaltar que a maioria das respostas de regular a ruim foram obtidas nas variáveis: Condições Físicas do Trabalho, Feedback, Integração, Comunicação e Divulgação de Normas e questões relativas ao Supervisor, como tratamento e reconhecimento.

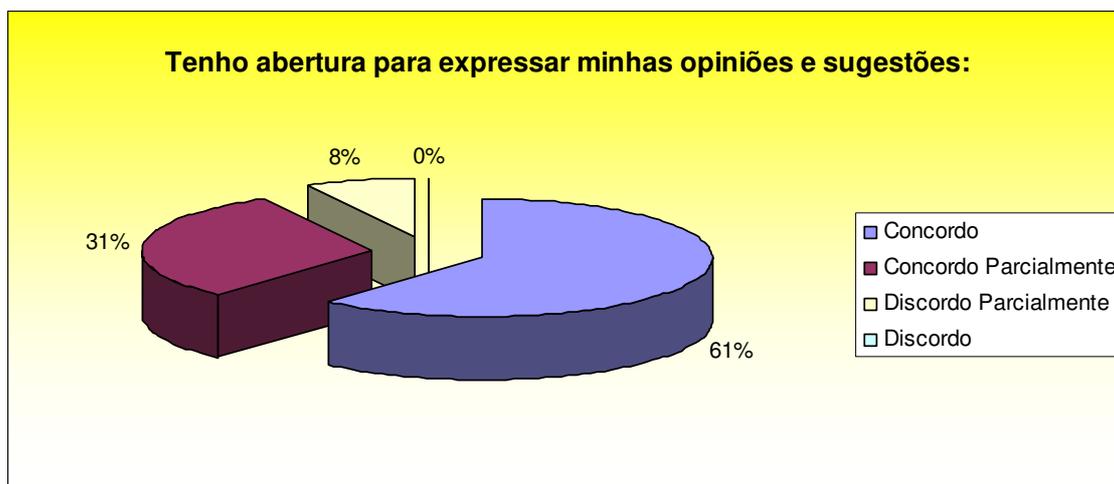
#### 4.2.1.2 SETOR

##### Pergunta 1



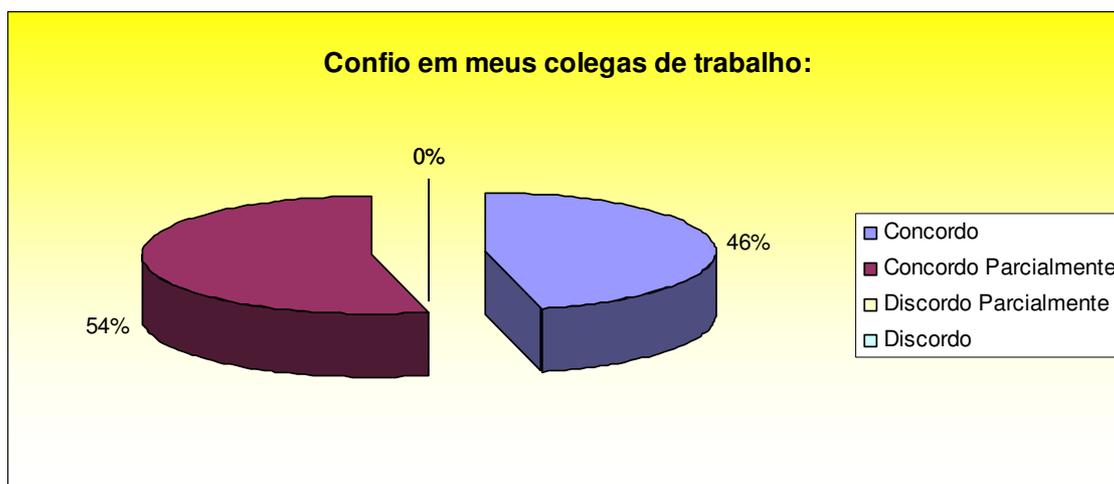
De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados concordam que recebem informações claras para a realização do trabalho, 38% concordam parcialmente e 8% discordam parcialmente.

##### Pergunta 2



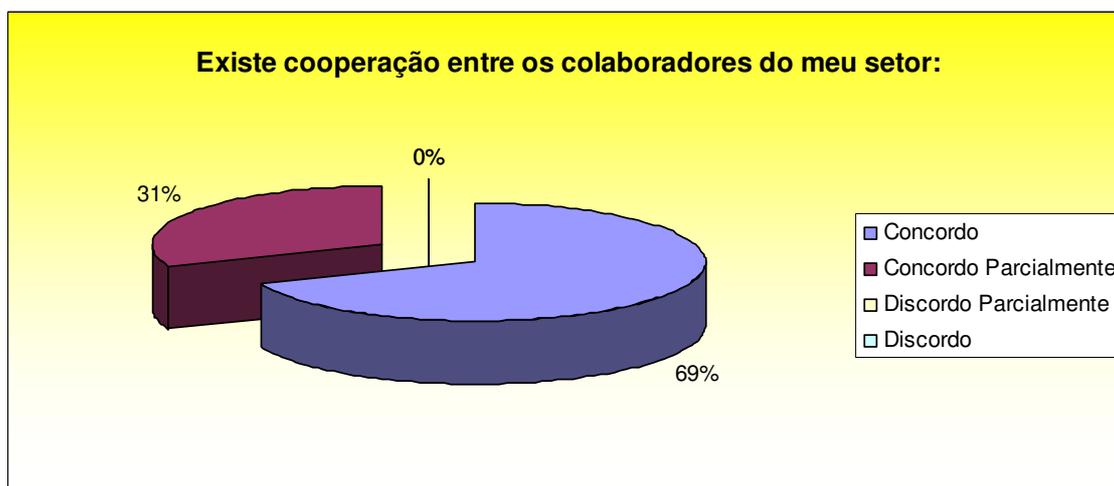
De acordo com os dados acima, aproximadamente 61% dos colaboradores entrevistados concordam que têm abertura para expressar suas opiniões e sugestões, 31% concordam parcialmente e 8% discordam parcialmente.

### Pergunta 3



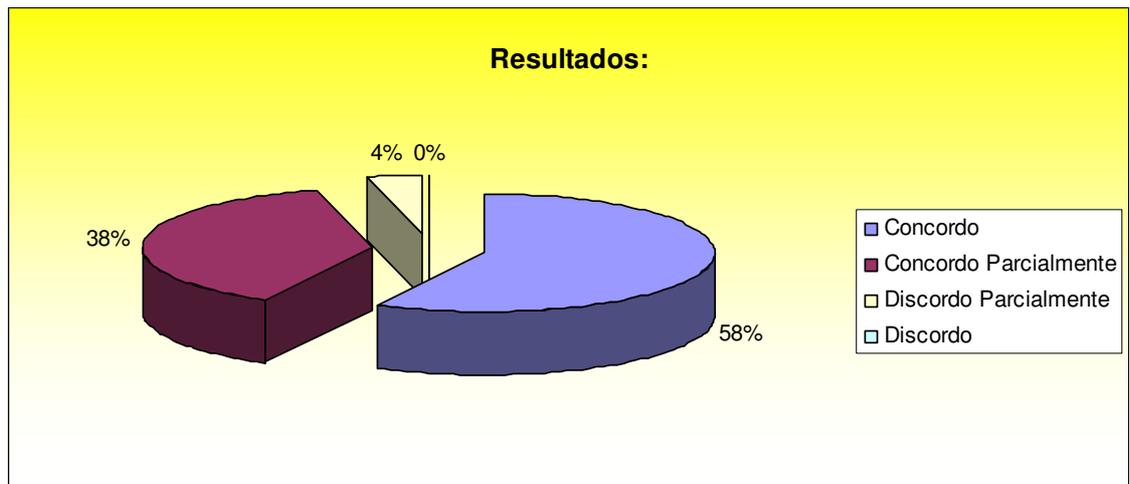
De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados, frente à afirmação “confio em meus colegas de trabalho”, afirmaram concordar parcialmente e 46% afirmaram confiar em seus colegas, o que denota um bom nível de confiança entre os colaboradores.

### Pergunta 4



De acordo com os dados acima, aproximadamente 69% dos colaboradores entrevistados concordam que existe cooperação entre os colegas de setor e 31% concordam parcialmente com a existência desta cooperação.

### Gráfico geral do grupo Setor



De acordo com os dados apresentados no gráfico acima, observa-se que, nas variáveis analisadas no grupo Setor, aproximadamente 58% dos entrevistados afirmaram concordar com as afirmações apresentadas, 38% afirmaram concordar parcialmente e 4% afirmaram discordar parcialmente. Assim sendo, percebe-se que no item setor as variáveis analisadas estão no caminho certo e que apresentou uma discordância bem inferior ao do grupo anterior.

Deve-se ressaltar que as discordâncias ocorreram na variável Comunicação, que aborda o recebimento de informações claras e na variável abertura para expressar opiniões.

#### 4.2.1.3 SATISFAÇÃO

##### Pergunta 1



De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados afirmam não estarem satisfeitos com o salário que recebem e 46% afirmam estarem satisfeitos.

### Pergunta 2



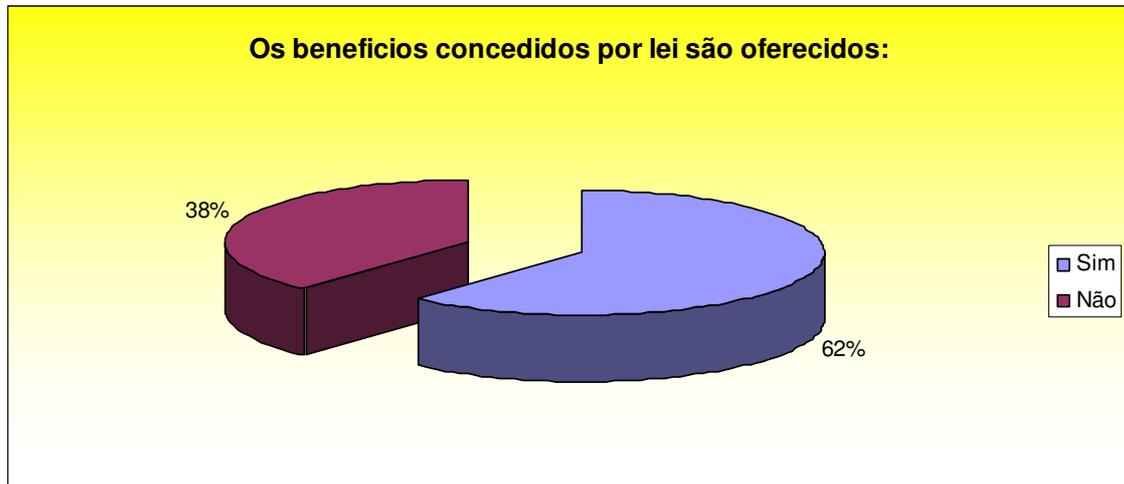
De acordo com os dados acima, 100% dos colaboradores entrevistados afirmam receberem o pagamento em dia.

### Pergunta 3



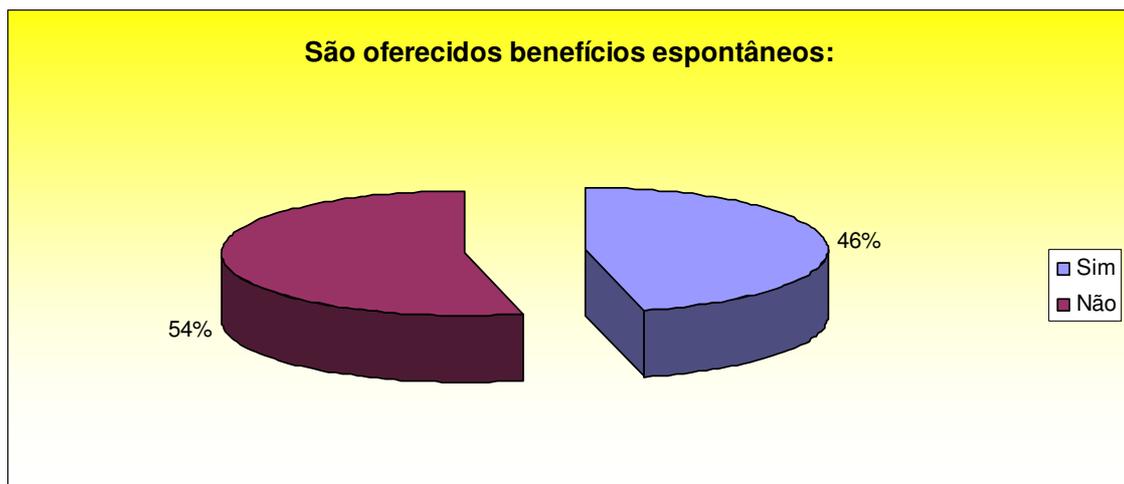
De acordo com os dados acima, 100% dos colaboradores entrevistados estão satisfeitos com a forma como é realizado os pagamentos.

#### Pergunta 4



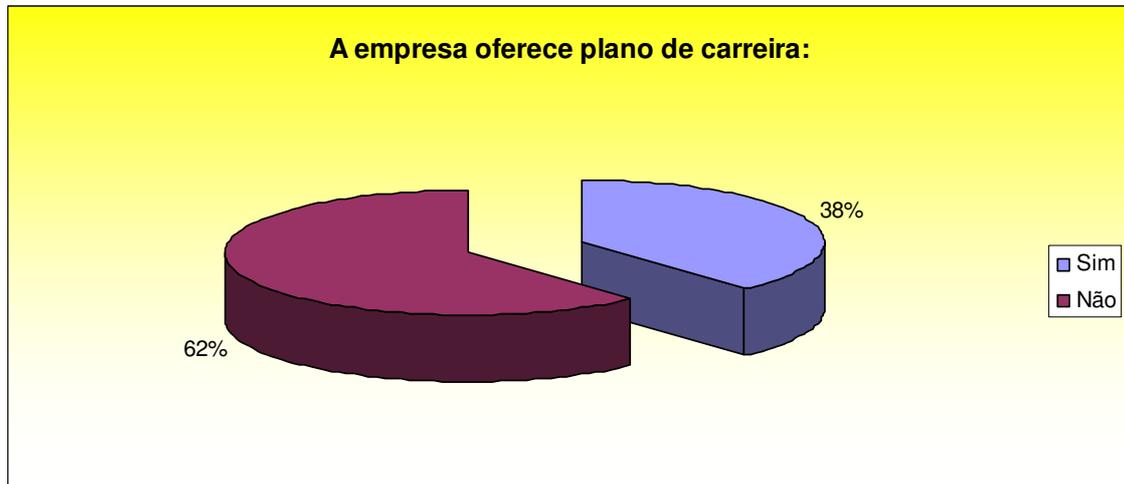
De acordo com os dados acima, aproximadamente 62% dos colaboradores entrevistados afirmam serem oferecidos pela empresa os benefícios legais e 38% alegam o não oferecimento.

#### Pergunta 5



De acordo com os dados acima, aproximadamente 54% dos colaboradores entrevistados afirmam não serem oferecidos benefícios espontâneos e 46% afirmam este oferecimento.

### Pergunta 6



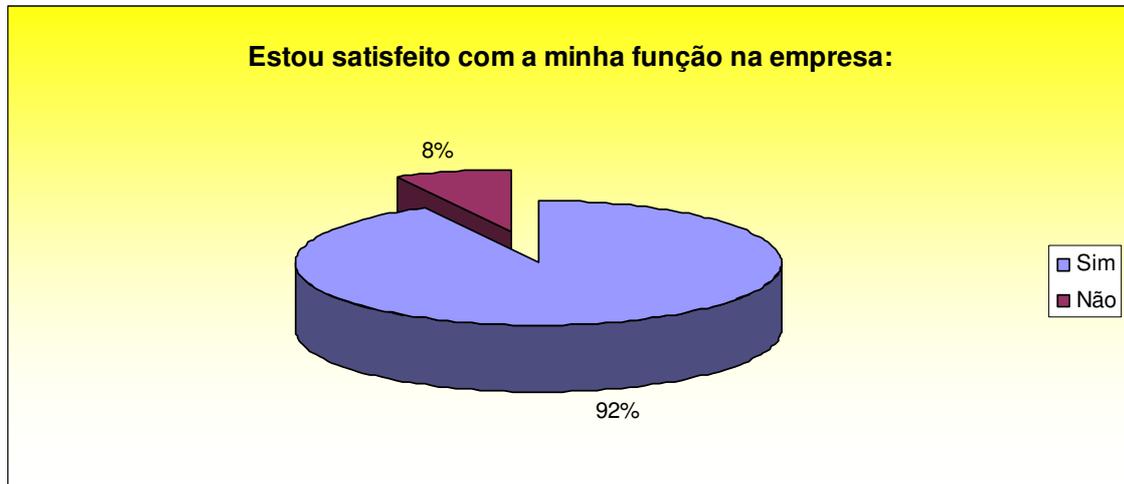
De acordo com os dados acima, aproximadamente 62% dos colaboradores entrevistados afirmam que a empresa não oferece plano de carreira e 38% alegam oferecer.

### Pergunta 7



De acordo com os dados acima, 69% dos colaboradores entrevistados afirmam estarem preparados para assumir um novo desafio, uma nova função na empresa e 31% afirmam não estarem preparados.

### Pergunta 8



De acordo com os dados acima, aproximadamente 92% dos colaboradores entrevistados afirmam estarem satisfeitos com a função desempenhada na empresa e apenas 8% alegam não estarem satisfeitos.

### Pergunta 9



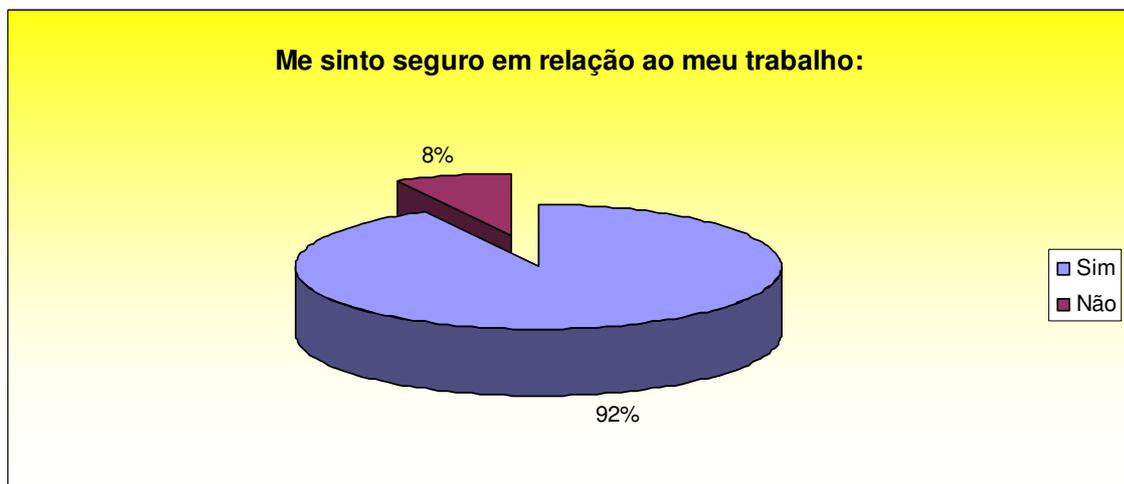
De acordo com os dados acima, 100% dos colaboradores entrevistados afirmam que a carga horária de trabalho é adequada.

### Pergunta 10



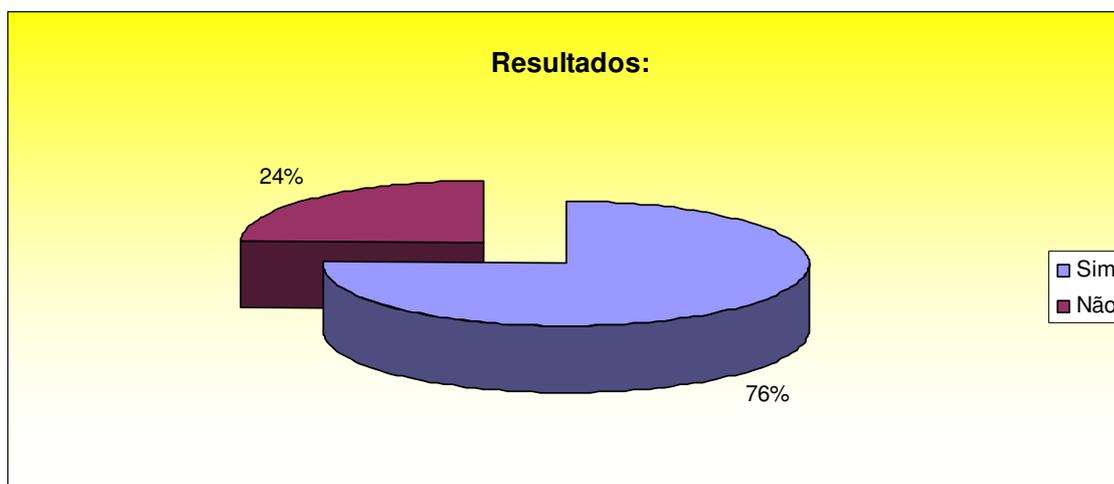
De acordo com os dados acima, aproximadamente 85% dos colaboradores entrevistados afirmam que a empresa oferece estabilidade e apenas 15% alegam o não oferecimento.

### Pergunta 11



De acordo com os dados acima, aproximadamente 92% dos colaboradores entrevistados afirmam se sentirem seguros com relação ao trabalho e apenas 8% alegam não sentirem esta segurança.

## Gráfico geral do grupo Satisfação



De acordo com os dados apresentados no gráfico acima, observa-se que, nas variáveis analisadas no grupo Satisfação, aproximadamente 76% dos entrevistados responderam sim as afirmativas e 24% responderam não. Assim sendo, percebe-se que é grande o grau de satisfação dos colaboradores.

Deve-se ressaltar que a maior incidência de respostas negativas ocorreu nas questões que se referiam à satisfação salarial, aos benefícios recebidos e a plano de carreira, que podem ser, neste grupo, os pontos a serem melhorados.

### 4.3 QUESTÕES ABERTAS

Nas questões abertas, 77% dos entrevistados responderam e 23% deixaram as questões em branco.

Dos colaboradores que responderam foi feita a seguinte síntese:

São considerados como principais pontos positivos da empresa a união entre os colaboradores, a equipe de trabalho e a estabilidade organização.

Como pontos negativos, a maioria afirma ser a falta de material e pessoal para trabalhar, a comunicação e desvalorização salarial. Foram citados ainda pontos como a desigualdade de tratamento, isto é, supervisores que fazem distinção no tratamento dos seus colaboradores, a organização e a não existência de plano de carreiras para algumas classes, já que só os professores possuem este plano.

Como sugestões muitos mencionaram a realização de melhorias no processo de comunicação realizado, a existência de um ambiente mais democrático e participativo, investimento em materiais, ferramentas de trabalho e pessoal, além do plano de cargos para as classes que ainda não o possuem.

Analisando e relacionando as questões ao perfil socioeconômico dos colaboradores entrevistados, observa-se que:

- 69% dos colaboradores são do sexo feminino e 31% do sexo masculino;
- 39% dos colaboradores são casados, 23% solteiros e 15% divorciados e 23% outros;
- 69% dos funcionários estão de 6 a 10 anos na prefeitura, 15% estão de 0 a 5 anos e 8% estão de 11 a 20 e também 8% não responderam;
- 54% possuem Ensino Superior, 38% possuem Pós-graduação e 8% estão cursando o Ensino Superior;
- 62% têm de 30 a 39 anos, 15% de 20 a 29 anos, 15% têm de 50 a 59 anos e 8% têm de 40 a 49 anos;
- 54% recebem de 2 a 5 salários mínimos, 31% recebem até 2 salários mínimos e os outros 15% recebem mais de 5 salários mínimos;

Nenhuma insatisfação está relacionada à renda mensal, pois em ambos os casos a grau de insatisfação foi similar.

## **5. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas através dos resultados apresentados anteriormente. Algumas sugestões serão apresentadas objetivando contribuir para a melhoria do Clima Organizacional da empresa.

## **5.1 Conclusões**

O Clima Organizacional influencia diretamente a motivação e o comportamento das pessoas dentro de uma empresa. Assim sendo, deve ser gerenciada de forma eficiente para obter um melhor desenvolvimento organizacional.

A satisfação influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica.

Obtendo uma boa qualidade de vida no trabalho a empresa é conduzida a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Levando em consideração tudo isso é que iniciou-se o estudo na empresa selecionada, já que a mesma aspira ampliar e melhorar seu atendimento.

Através dos resultados obtidos, foi possível identificar a opinião dos colaboradores e perceber os pontos que poderão ser melhorados na empresa.

## **5.2 Sugestões**

No primeiro grupo, denominado Empresa, sugere-se que a Secretaria de Educação busque amenizar os problemas referentes às condições física de trabalho, proporcionando um ambiente melhor para o desempenho das funções realizadas pelos colaboradores. Além disso, sugere-se que sejam realizadas reuniões semanais para a realização de repasses de informação, divulgação de normas e oportunizando feedbacks, melhorando, assim, a comunicação a integração e as relações entre colaboradores e supervisores.

No segundo grupo, denominado setor, como os pontos negativos estão totalmente relacionados aos do grupo anterior, a sugestão das reuniões amenizariam, também, os pontos de clareza de informações e abertura para expressar opiniões.

No terceiro grupo, denominado Satisfação, sugere-se que o plano de carreira para as outras categorias, além de professor, saia do papel pois,

apesar de já ter sido aprovado, até hoje não saiu do papel, o que gera mais insatisfação destes colaboradores. Os demais pontos mencionados, salário e benefícios, é muito mais complicado apontar sugestões, já que se trata de uma organização pública, devendo partir dos próprios colaboradores ações conjuntas para melhorias.

## 6. REFERÊNCIAS

BENNIS, W.G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** - 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KAHALE, Flávia. A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC. 2004. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/61270479/Flavia-Kahale-Pesquisa-de-Clima-Organizacional-instituto-MVC>

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em Institutos de pesquisa. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FEA – USP, abr/jun, vol.18, 1983.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1979.

SOUZA, E.L.P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Programa de pós-Graduação em Administração, PPGA – URGs, 1978.

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário



## Pesquisa de Clima Organizacional

Sexo:  Masculino

Feminino

Estado Civil:  Casado

Solteiro

Divorciado

Outros

Idade:

Tempo de Empresa:

Grau de Escolaridade:  Ensino Fundamental ( 1ª à 8ª série )

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Médio ( 1º ao 3º ano )

Ensino Médio Incompleto

Ensino Superior ( Faculdade )

Ensino Superior Incompleto

Pós-Graduação

Departamentos:  Ens. Fundamental

Ed. Infantil

Apoio às Unidades Escolares

Gestão Administrativa

Manutenção Predial

Renda mensal:  Até 2 salários mínimos

De 2 a 5 salários mínimos

Mais de 5 salários mínimos

## EMPRESA

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
O meu relacionamento com o supervisor é:	<input type="checkbox"/>				
O tratamento dado aos colaboradores pelo meu supervisor é:	<input type="checkbox"/>				
O reconhecimento dado pelo meu supervisor ao meu trabalho desempenhado é:	<input type="checkbox"/>				
As instalações e equipamentos utilizados por mim são:	<input type="checkbox"/>				
No que se refere a segurança no trabalho , os equipamentos e instalações são:	<input type="checkbox"/>				
A organização e limpeza do local são:	<input type="checkbox"/>				
Minha participação na empresa é:	<input type="checkbox"/>				
A participação ou colaboração do meu supervisor é:	<input type="checkbox"/>				
A minha participação em atividades extras é:	<input type="checkbox"/>				
Os objetivos e metas traçados pela empresa são:	<input type="checkbox"/>				
No que se refere ao cumprimento dos objetivos traçados a empresa é:	<input type="checkbox"/>				
O meu grau de participação nas decisões da empresa é:	<input type="checkbox"/>				
Minha participação nas decisões da empresa é:	<input type="checkbox"/>				
A comunicação repassada pela supervisão sobre as decisões tomadas é:	<input type="checkbox"/>				
As situações de integração interdepartamental oferecida são:	<input type="checkbox"/>				
O papel da integração na melhoria dos serviços prestados é:	<input type="checkbox"/>				
O feedback ( Retorno ) oferecido pelo meu supervisor é:	<input type="checkbox"/>				
O meu aproveitamento do feedback é:	<input type="checkbox"/>				
A divulgação das normas disciplinares são:	<input type="checkbox"/>				

O meu cumprimento das normas disciplinares é:

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### SETOR

	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo
Recebo informações claras para a realização do meu trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho abertura para expressar minhas opiniões e sugestões:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confio em meus colegas de trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe cooperação entre os colaboradores no meu setor:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SATISFAÇÃO

	SIM	NÃO
Estou satisfeito com o meu salário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebo meu pagamento em dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A forma como é realizado o meu pagamento é satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os benefícios concedidos por Lei ( vale-transporte / Hora Extra / Folga semanal ), são oferecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São oferecidos benefícios espontaneos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa oferece plano de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sinto preparado para assumir um novo desafio ( função ) na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com a minha função na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha carga horaria é adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa me oferece estabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sinto seguro com relação ao meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais são os pontos que considero positivos dentro da empresa?

---

---

---

---

E quais são os pontos negativos?

---

---

---

---

Sugestões para futuras melhorias:

---

---

---

---