

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GISELE CRISTINA SILVA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL *VERSUS* SERVIÇO PÚBLICO:
DIVERGÊNCIAS PERCEPTÍVEIS DA ATUAÇÃO E RITMO DE TRABALHO DA
ÁREA EDUCACIONAL.

PARANAGUÁ

2016

GISELE CRISTINA SILVA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL *VERSUS* SERVIÇO PÚBLICO:
DIVERGÊNCIAS PERCEPTÍVEIS DA ATUAÇÃO E RITMO DE TRABALHO DA
ÁREA EDUCACIONAL.

Trabalho apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profº Dr. Tomás Sparano Martins

PARANAGUÁ

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

GISELE CRISTINA SILVA

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL *VERSUS* SERVIÇO PÚBLICO:
DIVERGÊNCIAS PERCEPTÍVEIS DA ATUAÇÃO E RITMO DE TRABALHO DA
ÁREA EDUCACIONAL.**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

Profº Doutor. Tomás Sparano Martins
Orientador – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação
em Administração/UFPR

Profº Doutor.
Avaliador 1 – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação
em Administração/UFPR

Profº Doutor.
Avaliador 2 – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação
em Administração/UFPR

CURITIBA, 09 DE ABRIL DE 2016.

RESUMO

Este projeto surgiu devido a uma relação direta com o Colégio Estadual Elias Abrahão – Curitiba/PR, por consequência disto, veio à ideia do estudo e sua justificativa plena para uma pesquisa que visa à melhoria efetiva e que contribua socialmente para a comunidade que recebe diretamente seus serviços educacionais. Este estudo busca analisar questões comportamentais que tanto atrapalham a atuação da escola. Para tal, objetivou-se, analisar o comportamento organizacional no colégio, mais precisamente ações que tangem as divergências perceptíveis da atuação e ritmo dos servidores. Com isto, pretendeu-se, elevar a qualidade do atendimento e percepção ao seu público de melhorias tangenciais de sua atuação. A metodologia aplicada foi à bibliográfica, documental, e a pesquisa quantitativa utilizada nos questionários. Como resultado, observaram-se, grandes problemas comportamentais, de orgulho da instituição, problemas de comunicação, de gestão equivocada, mais precisamente de falta de informação insuficiente para um trabalho eficaz, de servidores sem confiança e união, burocracias intermináveis, e de diferenças de tratamento entre servidores.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Serviço Público. Educacional.

ABSTRACT

This project came about due to a direct relationship with the State College Elias Abrahão - Curitiba / PR, by consequence, it came to the study idea and its full justification for research aimed at the effective improvement and contribute socially to the community that receives directly their educational services. This study seeks to analyze behavioral issues that both hinder school performance. To this end, the aim was to analyze organizational behavior at school, more precisely actions that concern the noticeable differences in performance and pace of servers. With this, the aim was to raise the quality of care and attentiveness to your audience tangential improvement of its performance. The methodology applied was the bibliographies, document, and quantitative research used in the questionnaires. As a result, there were, major behavioral problems, pride of the institution, communication problems, misguided management, more precisely the lack of sufficient information for effective work, without trust and unity servers, endless red tape, and differences treatment between servers..

Keyword: Organizational behavior. Public service. Educational.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1. VOCÊ É	24
GRÁFICO 2. EU TENHO ORGULHO DE TRABALHAR NO COLÉGIO	25
GRÁFICO 3. GOSTO DO MEU AMBIENTE DE TRABALHO	25
GRÁFICO 4. SINTO-ME BEM INFORMADO SOBRE A INSTITUIÇÃO	26
GRÁFICO 5. RECEBO INFORMAÇÕES PARA REALIZAR O MEU TRABALHO ..	27
GRÁFICO 6. TENHO LIBERDADE PARA EXPRESSAR MINHAS IDEIAS	27
GRÁFICO 7. EXISTE REUNIÃO NO MEU SETOR DE TRABALHO	28
GRÁFICO 8. EXISTE UNIÃO ENTRE AS PESSOAS DO MEU SETOR	29
GRÁFICO 9. CONFIO NOS MEUS COLEGAS DE TRABALHO	29
GRÁFICO 10. EXISTEM CONFLITOS DE RELACIONAMENTO NO MEU SETOR	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO	17
TABELA 2. POLÍTICA EDUCACIONAL: ATRIBUIÇÕES SEGUNDO ESFERAS ...	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	11
2.1.1 Comportamento Organizacional Serviço Público	13
2.2. SERVIÇO PÚBLICO.....	15
2.3 ÁREA EDUCACIONAL.....	17
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
3.1. Colégio Estadual Elias Abraão	20
3.2 Diagnóstico da situação-problema - metodologia	21
3.2.1 Tipologia da Pesquisa	21
3.2.2 Delimitação da Pesquisa	22
3.2.3 Coleta e Análise de Dados	23
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
4.1 Perfil Comportamental da Organização	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXO 1. QUESTIONÁRIO	35

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho versará sobre uma temática que sempre está em discussões entre os estudiosos e atuantes na área da educação. Mas esta problemática veio decorrente de uma atuação real e cotidiana. Ou seja, são indagações e análise interna antiga. Através desta oportunidade acadêmica, ela tomará uma estruturação e quem sabe suas reflexões e análises possam ser à base de mudanças futuras.

Para tal, inicialmente, tem-se como problema de investigação a seguinte indagação: “Como questões de cunho comportamental interferem na organização e na atuação do servidor público da área educacional?”.

Este trabalho se justifica que pela grande relevância acadêmica que a temática propõe mais principalmente visa uma contribuição social. Permitindo-se um estudo aprofundado em questões comportamentais que tanto atrapalham a atuação da Escola Estadual Elias Abraão. Este estudo permitirá elevar a qualidade do atendimento e percepção ao seu público de melhorias tangenciais de sua atuação. A escola tem um orgulhoso histórico de atuação educacional e social, entretanto, sua qualidade de atendimento e ritmo de trabalho atualmente atrapalha isto. Poder propor melhorias de ações assertivas que melhorem o comportamento organizacional da instituição, e apreender como gerir uma organização pública no que tange a sua área de recursos humanos já justifica grandemente este projeto de conclusão de curso.

Objetiva-se, portanto, analisar o comportamento organizacional em um colégio público no que tange as divergências perceptíveis da atuação e ritmo dos servidores. Assim como, pretende-se, conceituar comportamento organizacional de instituições públicas. E diagnosticar aspectos organizacionais do comportamento em colégio estadual. Propondo, assim, alternativas de melhoria baseadas no ritmo e atuação dos servidores educacionais.

A metodologia aplicada é bibliográfica, classifica-se como bibliográfica e documental. A pesquisa no que tange ao comportamento organizacional será quantitativa, o qual foi baseado em uma pesquisa de 2009 do Instituto Federal de São Paulo, sobre a comunicação e o clima organizacional da instituição. A coleta de dados e os instrumentos utilizados serão apresentados na sequência.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o comportamento organizacional em um colégio público no que tange as divergências perceptíveis da atuação e ritmo dos servidores.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar comportamento organizacional de instituições públicas
- Diagnosticar aspectos organizacionais do comportamento em colégio estadual.
- Propor alternativas de melhoria baseadas no ritmo e atuação dos servidores

2. REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico foi construído pensando em demonstrar a base comportamental organizacional, desde suas conceituações e diferenças de atuação do setor privado. O Serviço Público aqui é representado pelo sua ramificação educacional e versará especificamente na atuação comportamental do Colégio Estadual Elias Abrahão, que é a fonte e objeto deste estudo.

2.1 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Historicamente falando o comportamento organizacional começou a ser levado em conta a partir 1930, através da teoria das relações humanas. Entretanto, problemáticas comportamentais dentro das organizações sempre houve. Na visão de Wagner e Hollenbeck, (2009, p.6), “Comportamento Organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Já segundo, Chiavenato (2004), esta teoria é

...a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne¹ e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica. (CHIAVENATO, 2004, p.93)

Entretanto, atualmente, existem alguns autores que veem o comportamento organizacional como uma ciência. Xavier, (1973) é um deles para ele,

... compreende uma concentração multidisciplinarizada de diversas ciências do comportamento – sociologia, antropologia, economia, política, administração – sintetizada pela psicologia num estágio mais elaborado. É neste ponto evolutivo que a ciência do comportamento humano – servindo-se de recursos provenientes de campos especializados como, psicologia social, psicologia clínica, psicologia do aprendizado, psicologia industrial, psicologia das relações humanas – vai de encontro, comprometido dentro de uma

¹ “Experiência de Hawthorne foi à experiência coordenada por Elton Mayo que durou de 1927 a 1932, a qual proporcionou conclusões que deram origem à Teoria das Relações Humanas.” (CHIAVENATO, p. 93)

organização industrial. Então, com características próprias de uma ciência, este novo enfoque da psicologia dá uma extensa cobertura sobre como indivíduos como membros de grupo operativos. (XAVIER, 1973, p. 13)

Já para Wagner e Hollenbeck, (2009, p.6),

Atualmente, encontram-se dividido em três áreas bem distintas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais; o comportamento organizacional microorganizacional, que deriva da psicologia e da pesquisa comportamental; o comportamento mesoorganizacional, originado da psicologia social e da sociologia interacionista, e o comportamento macroorganizacional, derivado da economia, da sociologia estrutural, da antropologia cultural e da ciência política. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p.6)

Mas quando falamos de grupos organizacionais ou, mas, precisamente sobre os indivíduos, Neusa e Fernando (2012), dizem que devemos analisar,

... aspectos da personalidade do indivíduo são importantes para entendermos como ele se insere no contexto do trabalho e, também, como interage com a tarefa que desempenha. No entanto, também devemos estar atentos e aliar esses aspectos a outras características pessoais como: idade, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade, habilidades na qual o sujeito encontra-se inserido. (PASETTO; MESADRI, 2012, p.60)

E quando se mensura uma organização, equipes, e grupos ante a ação de uns indivíduos tem-se, que prever o comportamento social deles. Idalberto (2004) menciona isto quando diz que, o “Comportamento Social significa que o comportamento das pessoas se apoia totalmente no grupo de qual fazem parte”. Ou seja, dentro da nossa temática um grupo organizacional.

Os grupos se caracterizam por relações humanas entre seus membros. As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os empregadores e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de um e outro departamento. Saber lidar com pessoas passou a ser um dos maiores problemas da empresa, a fim de se obter o maior rendimento, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. (CHIAVENATO, 2004, p. 109).

Como base nas ações e interações internas organizacionais, no que tange ao comportamento organizacional, tem-se, que levar em conta sua

atuação e estruturação, seja privado ou público. Conceitualmente falando, Segundo Mattos (1935) organização, é

... é um conjunto de doutrinas, teorias, concepções, modelos, instrumentos e mecanismos; construídos e constantemente enriquecidos pelo estudo, pela experimentação, observação e pesquisas; produzindo hipóteses, princípios, padrões e leis; como base em processos, técnicas e métodos, mediante os quais os especialistas, com tanto maior êxito quanto maior for o seu conhecimento profissional e mais desenvolvido for o seu pendor, inclinação e vocação, poderão atuar sobre os elementos de toda a ordem e natureza constitutivos de qualquer empreendimento humano e coletivo, e levando-se em conta o seu relacionamento interno e externo; a fim de que esta instituição se estruture e funcione com eficiência e eficácia, em direção ao seu objetivo, ao mesmo tempo proporcionando realização pessoal e social às pessoas que dela fazem parte. (MATTOS, 1975, *apud* PASETTO; MESADRI, 2012, p.35)

Completando a ideia acima e sua visão de organização *versus* comportamento, Ernani, (1975, p. 14), diz que,

O comportamento organizacional humano desempenha papel de extrema relevância na vida organizacional. É indiscutível a importância dos recursos humanos para que uma organização realize seus objetivos, e raras são as posições numa empresa, em que a pessoa não se confronte com problemas humanos de uma forma ou de outra. (XAVIER, 1973, p. 14)

Partindo, desta estruturação inicial temática, segue o estudo e diferenciações organizacionais e do setor público no que tange ao seu comportamento interno, vezes sua atuação.

2.1.1 - Comportamento Organizacional Serviço Público

Conforme Neusa e Fernando (2012), a visão do comportamento organizacional visto pelo lado da psicologia é uma ação do indivíduo, que pode ser observada por outra pessoa ou ser medida pelo instrumento de um cientista.

O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências,

[...]. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em consequência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores. Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes. (BERGUE, 2011 *apud* RAMOS, 1989, p 50 -51).

O comportamento organizacional nos setores públicos. Segundo, Bergue (2011), segue o seguinte controle gerencial na contemporaneidade.

... é um fenômeno perene e tem sido realizado de diferentes formas e intensidades nos distintos níveis e órgãos da administração pública. Mesmo na fase de predomínio do padrão tradicional da administração pública, quando o patrimonialismo assumia papel de destaque, o controle existia mais intensamente no sentido do gestor para a administração – o controle direto, pessoal. Com a emergência do modelo de administração pautado pela burocracia, esse controle passou a ser mais institucionalizado, adquirindo traços de impessoalidade, e se dava eminentemente mediante o processo de padronização e formalização de procedimentos. [...] neste modelo, a ênfase recai sobre a relação entre os gestores e as pessoas, mas mediado pelos processos de gestão – o controle administrativo, formal e impessoal. (BERGUE, 2011, p. 45).

Entretanto, um dos pontos primordiais a serem levados em conta pelos gerentes dos setores é ter em mente uma citação de bem colocada (BULHÕES, 2007 *apud* CLOKE; GOLDSMITH, p.62) “Defina o problema como pessoas e você estará em apuros; defina-o como comportamento e poderá fazer algo.”. Portanto, logo se entende que os gestores departamentais indiferente da compatibilidade entre servidores, processos diferenciados e modelos de gestão, tem que ter percepção do comportamento organizacional departamental público como um todo.

Para que seja possível corrigir erros e aumentar assertivamente suas ações e qualidade dos setores em atendimento e principalmente no relacionamento interpessoal. O gestor pode utilizar-se do *feedback* em sua gestão.

... *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe sobre como suas atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos. (MOSCOVICI, 2011, p. 94)

Portanto, quando falamos de comportamento organizacional público é possível a um gestor de posse de ferramentas e técnicas apropriadas dispor de uma equipe eficaz e assertiva, acabando com um estigma contra o serviço e atendimento do servidor público.

2.2 - SERVIÇO PÚBLICO

Segundo, Bergue (2011, p. 18) “A administração pública encerra um conteúdo predominantemente substantivo, informado pelo conceito de Estado em suas múltiplas expressões e significados. A definição de administração pública é fortemente influenciada por sua orientação para a sociedade e para o interesse público de forma geral”. Ou seja, na prática significa que a administração pública tem um sentido estrito, com um senso organizacional em largas medidas e continuidades, proporcionando desta forma uma gestão repleta de fortes tensões administrativas, assim como, conflitos e contradições sociais.

Ainda, conforme, Bergue (2012, p. 17) “A existência das organizações esta relacionada á distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”. Portanto, quando associado esta percepção ao funcionalismo público, Ricardo (2012), nos traz uma melhor compreensão com menciona que,

... é uma construção, ao mesmo tempo, intelectual e coletiva. Isso quer dizer que na substância ou materialidade das coisas não há nada que nos permita situar, inequivocamente, um bem ou um serviço nela. A construção da esfera pública é, na verdade, resultado de uma convenção social específica. Assim, sendo irá integrar a esfera pública aquilo que toda coletividade, e não apenas uma parte dela, pactuar, explícita ou implicitamente, ser de interesse comum. (COELHO, 2012, p. 12;13)

Trazendo este tipo de tensões administrativas elas convergem facilmente nas diferenças comportamentais dentro do funcionalismo e setor público.

Organizações públicas diferem em aspectos de finalidades e assemelham-se em termos de fundamentos de seus sistemas de gestão. Há interdependência mútua (mútua influência) entre os contornos do sistema de gestão e a natureza da organização são intercambiáveis. [...] Mas os sistemas de gestão são uma dimensão instrumental da organização, que independe em larga medida da sua finalidade: logo, podem ser considerados compatíveis em sua expressão gerencial. (BERGUE, 2011, p. 31)

No que tange ao funcionalismo público, Ricardo (2012, p. 36) menciona “que o Estado estabelece com os seus servidores tanto da esfera federal, estadual ou municipal a natureza inteiramente distinta da relação que se estabelece entre empregadores e empregados no setor privado”. Ainda segundo o autor:

Cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidade específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei. Função é a atribuição ou o conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente servidores para a execução de serviços eventuais. (COELHO, 2012, p. 38; 39)

Cada área de atuação do funcionalismo público tem suas características e singularidades. Ferreira, (2002), aborda isto quando menciona que,

... resulta da teia de valores que vai se construindo e reconstruindo pela interatividade entre os valores individuais que integram a organização em sua singularidade (sic) a singularidade organizacional não é atingida e percebida por práticas tradicionais de planejamento estratégico, modelagem organizacional, logística, marketing e outras. Rupturas se fazem necessárias nas práticas de gestão, a fim de tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas. (FERREIRA *et al.*, 2005, p.30)

Resende, (2002), menciona que existe uma estilização entre gestores de como se enfrentar problemas na administração pública. Entretanto, o mesmo aponta que este tipo de desempenho é incoerente, pois, não conhece o real problema dos setores públicos. Ou seja, cada instituição tem seus problemas próprios e tentar ‘tratar’ a todos da mesma forma é uma receita para o fracasso que no tange ao funcionalismo público.

Entretanto, um dos pontos que vemos como problemáticos na maioria da administração pública é o comodismo. Isto advém muito em parte por que aos servidores público, conforme menciona Ricardo (2012, p. 41) é garantido pelo Estado à estabilidade no cargo, não sendo permitido ao mesmo ser demitido, por outro lado, o cargo pode ser extinto, entretanto, ele continua investido e recendo seus vencimentos até ser reaproveitado em outro cargo. O que se percebe com este benefício é um acomodamento do servidor. Isto traz comodismo e dificuldade às mudanças em algumas áreas públicas. A área educacional é uma delas, onde veremos no decorrer.

2.3 – ÁREA EDUCACIONAL.

Aprender a aprender é o verdadeiro cerne de qualquer processo educativo. Aprender a relacionar-se e comunicar-se é o fundamento existencial mais importante para alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação. (MOSCOVICI, 2011, p. 19)

A área educacional e seu sistema brasileiro esta estruturado da seguinte forma, conforme, (QUADRO 1):

Educação Infantil	Oferecida em: I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escolas, para as crianças de quatro a seis anos de idade. (Art. 30 da LDB).
Ensino Fundamental	Com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade. É obrigação de o Estado garantir a universalidade da educação neste nível de ensino. (Art. 32 da LDB).
Ensino Médio E Médio Profissionalizante	Etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos (Art. 35 da LDB);
Ensino Superior	Compreendem cursos sequenciais por campo de saber, de graduação, de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização e de extensão. Os cursos da graduação têm duração de 4 a 6 anos. Na pós-graduação, a duração varia de 2 a 4 anos, para os cursos de mestrado, e entre 4 a 6 anos, para o doutorado.

Quadro 1: Sistema Educacional Brasileiro

Fonte: Disponível em: <http://teen.ibge.gov.br/biblioteca/274-teen/mao-na-roda/1721-educacao-no-brasil.html> - acesso em 22/02/16

O nosso sistema compreende todos os segmentos educacionais e suas fases no desenvolvimento de cada brasileiro. Contudo, conforme, Maria (2012),

A inscrição da Educação como “direito de todos” já constava da Constituição de 1934, elaborada nos primórdios da Era Vargas. Datm daquele período, também, os primeiros esforços para a implantação de um sistema educacional de âmbito nacional. Mas foi apenas na Constituição de 1988 que ela tornou-se um “dever do Estado”, devendo ser provida de forma universal, ao menos no nível básico. (SANTOS, 2012, p. 75)

Atualmente, o sistema educacional brasileiro é regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a (Lei nº 9394 de 20/12/1996 – LDB). Esta abrange diversos entes federados e suas competências. Conforme a LDB, as competências governamentais se dividem da seguinte forma, conforme (QUADRO 2):

Esfera	Atribuições
União	Organizar o sistema federal de ensino, financiar as instituições federais, bem como apoiar técnica e financeiramente de forma supletiva e redistributiva as instituições estaduais, municipais e do Distrito Federal.
Estados	Atuar prioritariamente no ensino fundamental e médio.
Municípios	Atuar prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

Quadro 2: Política Educacional – atribuições segundo esferas de governo.
Fonte: (SANTOS, 2012, p.76, *apud*, IPEA, 2007)

Ainda, conforme, Maria (2012, p. 77), existe diversos órgãos vinculados à educação básica, especial e superior, até a realização de pesquisas e avaliações sobre o sistema de ensino, como é o caso do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira o famoso INEP, cujo trabalho busca esforços para a qualidade da educação no País.

A proposta deste projeto é abranger uma escola estadual e como tal é gerenciada por gestor público, o diretor e como tal tem suas responsabilidades.

“A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência

capitalista e da parcelarização desumana do trabalho , seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola”. (PARO, 1986, p. 160)

A partir destes pressupostos, um gestor para dispor de uma gestão eficaz e assertiva é necessário que disponha de conhecimentos e capacitação necessária para tal. Pois, sabe-se, que uma das exigências do cargo é o conhecimento das normas, regimentos e pareceres atuantes em âmbito Federal, Estadual e Municipal, que norteiam a educação e a funcionalidade administrativa pública.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 Colégio Estadual Elias Abraão

Colégio Estadual Elias Abrahão, conforme, amplamente divulgado no site da instituição, o colégio já possuiu vários nomes. Não se sabe ao certo a data da sua fundação, entretanto, o registro mais antigo é datado de 29 de setembro de 1953, quando um decreto oficializou o então Grupo Escolar Cristo Rei como escola de Curso Primário, onde sua estrutura se encontra na Av. Souza Naves, 1221. Cristo Rei - Curitiba/ PR.

Em 23 de dezembro de 1975 a escola foi reorganizada e recebeu nova denominação de Complexo Escolar Cristo Rei – Ensino Regular e Supletivo de 1º Grau. Nesta época o colégio atendia 1º a 8º série e ensino supletivo. E em 17 de fevereiro de 1982, a escola foi renomeada novamente para somente Escola Cristo Rei – Ensino Regular e Supletivo de 1º Grau. Entretanto, nesta época não havia o ensino médio em sua implantação, sendo, somente 1989 implantado e só foi totalmente concluído em 18 de janeiro de 1993. Então, a escola passou a se chamar Colégio Estadual Cristo Rei – Ensino de 1º e 2º Grau. Em 07 de outubro, numa ocasião muito conturbada, o nome do colégio foi alterado para Colégio Estadual Elias Abrahão – Ensino de 1º e 2º Grau em homenagem ao então secretário da educação. Houve muitos protestos e descontentamento da comunidade escolar com a última mudança de nome, entretanto, o decreto foi efetivamente cumprido independente da vontade popular e comunidade.

Um dos vieses temáticos que norteiam os objetivos e funções da instituição são de tornar a informação, o conhecimento e a troca de experiências ainda mais acessíveis aos nossos alunos, pais, professores e todos aqueles que tenham interesse em conhecer o nosso colégio.

Esta pesquisa ocorreu quando o colégio estava sob a direção de Siham Boehm Ibrahim Arram no qual atuou na instituição por dois mandatos, e sobre a vice direção de Danielle Glaser Boal. Atualmente o colégio oferece 35 turmas em seus turnos, com 863 alunos ao todo. Conforme, dados da Secretaria de Educação do Paraná para o ano letivo de 2015. Ainda, segundo o mesmo, o corpo técnico da escola, ou seja, o pessoal sobre comando da

direção são ao todo 45 docentes, e 23 técnicos administrativo/ técnico pedagógicas e auxiliares de serviços gerais. Somando um total 68 servidores públicos, que atuam diretamente com pais e alunos e comunidade em geral que cerca a instituição.

Durante a pesquisa, ou seja, no final de 2015 houve a votação da comunidade, pais e alunos para a eleição de um novo diretor. Quem foi escolhido pela comunidade foi a professora Danielle Glaser Boal e na vice direção a pedagoga Monica Handa. Portanto, muitas questões indagadas em uma gestão podem sofrer alterações futura, pois, com a troca de direção novas ações serão implementadas trazendo, assim mudanças ao ambiente de trabalho como um todo.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Conforme Silva e Silveira (2009) definem-se, Metodologia Científica como:

De cunho teórico, reflete sobre os métodos e sua ligação com a produção do saber nas mais diversas ciências, englobando também uma parte da epistemologia. As normas e técnicas são o aspecto formal, segundo o qual os textos científicos, construídos a partir dos métodos, vão ser apresentados. Sua função é universalizar e formalizar a apresentação, para que a leitura seja feita com clareza, concisão e objetividade. (SILVA; SILVEIRA, 2009, p. 146)

Abaixo, a tipologia, delimitação e análise da pesquisa realizada.

3.2.1 Tipologia da Pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo foram necessárias algumas classificações metodológicas:

- a) Abordagem: trata-se de uma abordagem quantitativa, pois, retrata o perfil comportamental dos servidores.
- b) Objetivos: tem objetivo descritivo quando a abordagem é quantitativa.

- c) Procedimentos técnicos de coleta de dados: optou-se pelo método de estudo de caso como melhor procedimento para alcançar os objetivos propostos. Para Yin (1989), o estudo de caso tem como característica principal a utilização de múltiplas fontes de evidências, neste caso, utilizou-se: 1- busca de dados secundários para composição do referencial teórico; 2 pesquisa quantitativa por meio de questionário estruturado e auto preenchível com os servidores públicos .

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 1989, p. 23)

Ainda, segundo José e Emerson (2009),

A pesquisa quantitativa é muito usada na identificação de opiniões e preferências (sic) no delineamento de perfis. Ela usa como instrumentos básicos de aplicação os questionários (sic). Na pesquisa quantitativa, a preocupação com a precisão científica é a tônica. Então, o pesquisador deve estar atento aos métodos estatísticos e aos termos relacionados de desvio padrão, margem de erro e análise regressiva. (SILVA, SILVEIRA, 2009, p. 149)

A pesquisa acerca da temática que envolve o comportamento organizacional foi baseada em uma pesquisa de 2009 da IFSP sobre a comunicação e o clima organizacional da instituição.

3.2.2 Delimitação da Pesquisa

A delimitação da pesquisa ocorre sob três aspectos principais:

- a) Recorte Temporal: trata-se de um estudo transversal único, isto é, está se analisando o momento atual, como um retrato da realidade.
- b) Recorte Espacial: a pesquisa foi realizada no Colégio Estadual Elias Abrahão, Curitiba/PR – localizado na Av. Souza Naves, 1221. Cristo Rei.
- c) Perfil das unidades de análise: a população da pesquisa compreende entre 30 servidores da rede estadual de ensino.

3.2.3 Coleta e Análise de Dados

Para realização da coleta de dados, destacam-se aspectos dos instrumentos utilizados e das técnicas de análise:

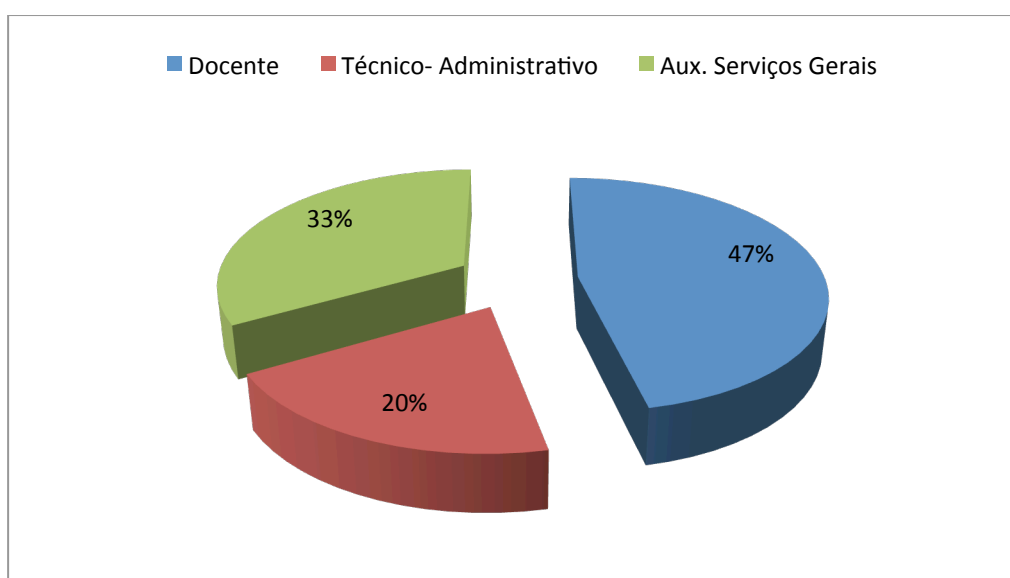
Instrumentos utilizados na coleta de dados: os dados coletados foram secundários e primários. Secundários porque se recorreu á várias fontes de dados, bibliográficas e eletrônicas para composição do referencial teórico e primárias porque foi necessário ir direto a fonte para coleta específica de dados. Utilizou-se a pesquisa quantitativa com questionário estruturado e auto preenchível com 10 questões, conforme, (ANEXO 1). A coleta foi realizada no dia 07/12/2015.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Perfil Comportamental da Organização

Observa-se, frente esta pesquisa que a maioria dos servidores respondentes é docente com 47%, ficando em minoria parte da equipe administrativa da instituição, sendo somente 20%. Parte esta, que lida diretamente com as burocracias da escola diretamente. Os outros 33% fica com a equipe de auxiliar de serviços gerais.

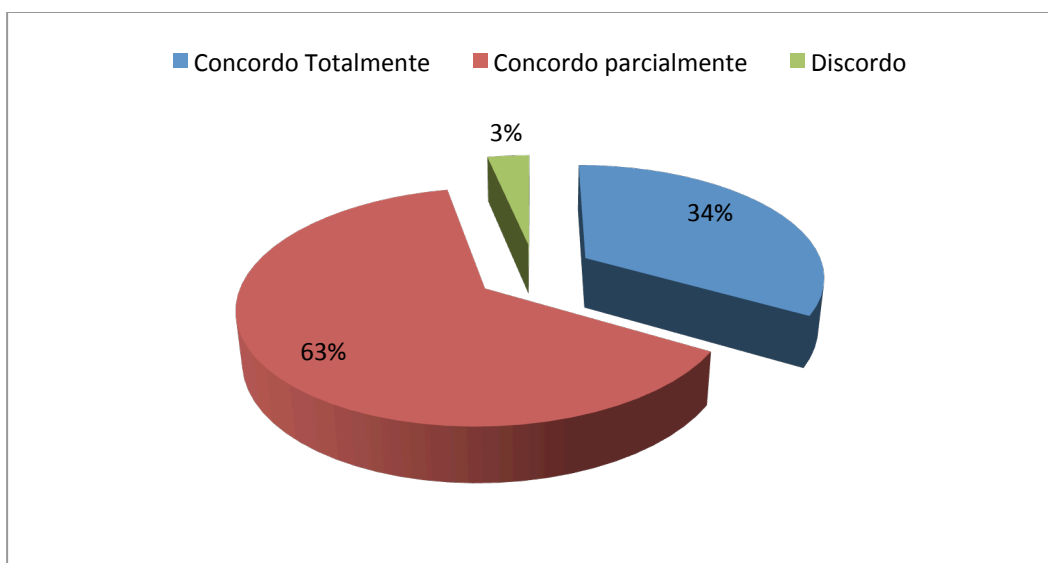
GRÁFICO 1 – VOCÊ É:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Já neste segundo gráfico, fica claro que existem problemas mal resolvidos entre os servidores e gerência. Problemas estes que podem ser de cunho puramente gerencial ou cultural/comportamento organizacional mal direcionado. Pois, 63% dos respondentes concordam parcialmente de ter orgulho de trabalhar na instituição. Entretanto, 34% concordam totalmente e vestem a camisa 100% do colégio. Ficando somente 3% descontente com o mesmo.

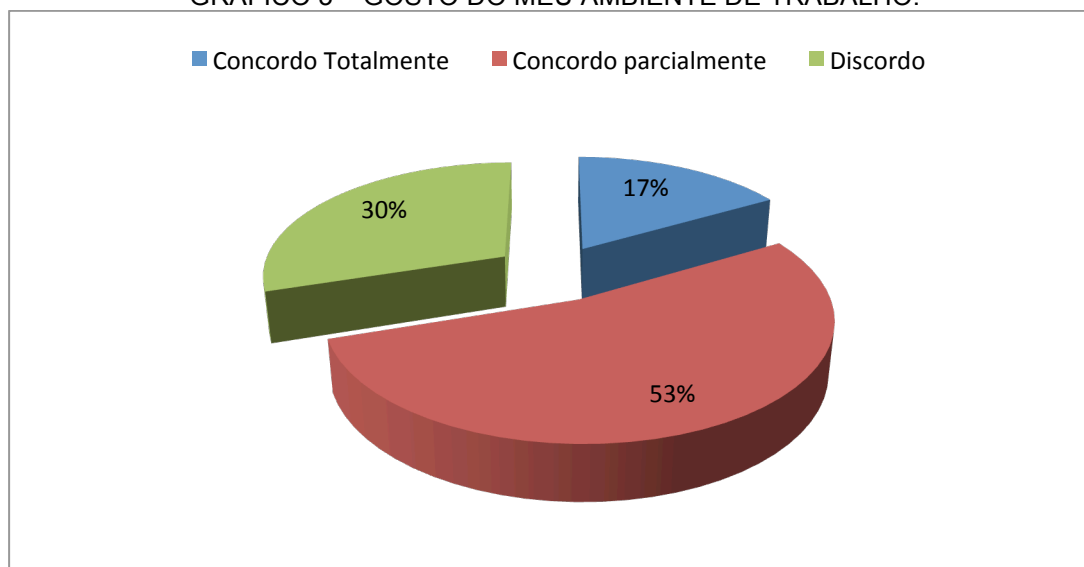
GRÁFICO 2 – EU TENHO ORGULHO DE TRABALHAR NO COLÉGIO:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

O terceiro gráfico questiona o bem estar, ou seja, o gosto pelo ambiente de trabalho. No que tange a satisfação da equipe questionada, fica evidente que a maioria acredita ter um bom ambiente de trabalho ficando com 53% dos respondentes. Esta questão abrange o relacionamento interpessoal entre equipes e seus relacionamentos. Observou-se, entretanto, que 30% dos mesmos discordam completamente que haja um bom ambiente de trabalho. Porém, outros 17% concordam plenamente com a questão, somando desta forma 83% satisfeitos de alguma forma.

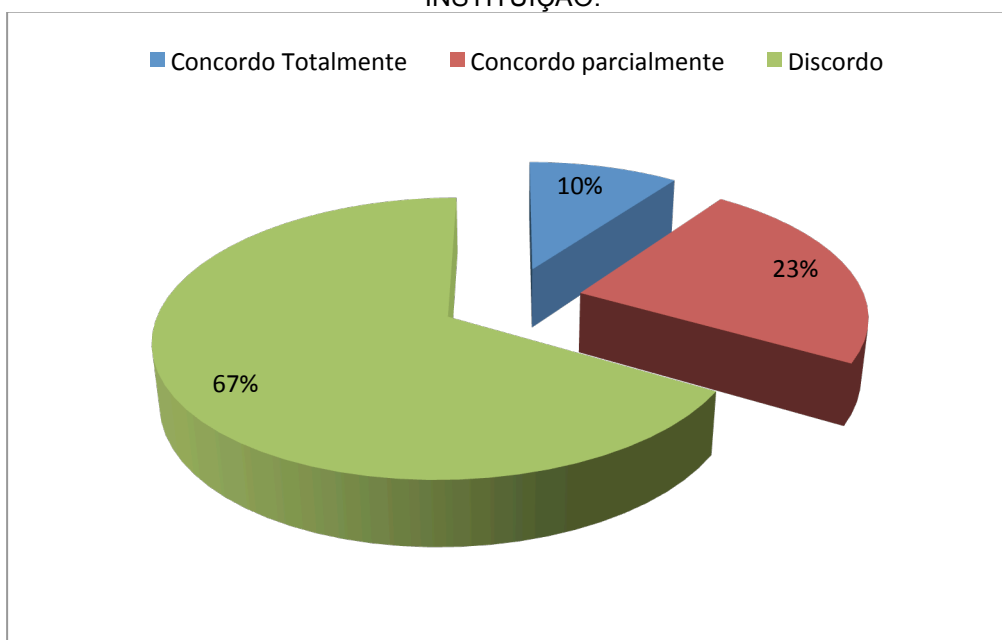
GRÁFICO 3 – GOSTO DO MEU AMBIENTE DE TRABALHO:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

O quarto gráfico aborda a questão de comunicação interna entre servidores. Ele traz a indagação do se sentir bem informado sobre os acontecimentos e diretrizes tomadas pelos gestores/diretores da escola. Quando indagado sobre isto, observou-se, que 67% da equipe não acredita que há comunicação interna satisfatória, ou seja, discordam totalmente disto. Contra 23% parcialmente e outros 10% totalmente. Claramente demonstra um ponto a ser discutido e trabalhado para resolver futuramente.

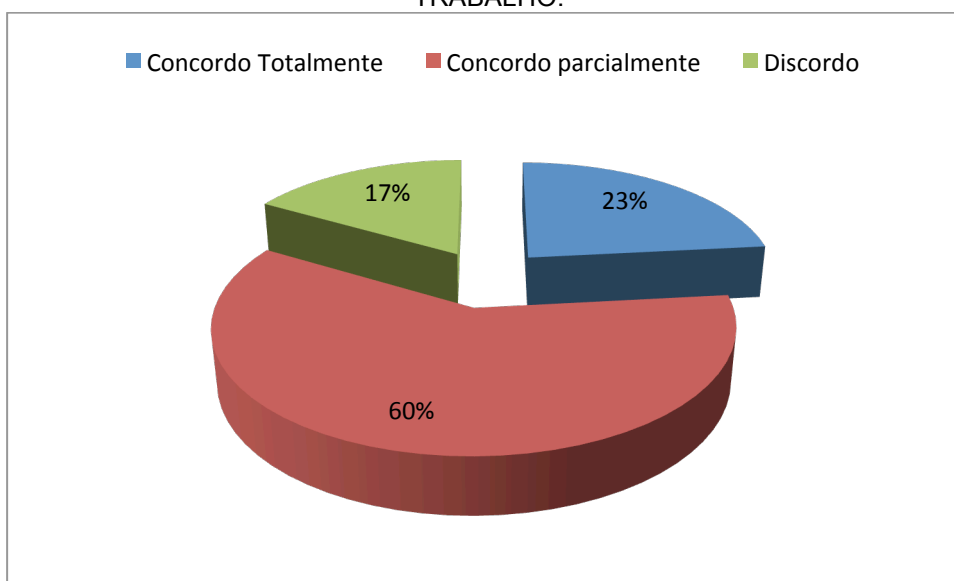
GRÁFICO 4 - SINTO-ME BEM INFORMADO SOBRE O QUE ACONTECE NA INSTITUIÇÃO:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

A quinta indagação, decorre sobre a quantidade de informação recebida para a assertividade de um bom trabalho. Nesta questão 60% dos respondentes acreditam ter parcialmente estas informações, contra 23% concordando totalmente e outros 17% discordam da mesma. Questões como estas mostram aonde melhorar, pois, ela decorre diretamente no recebimento e percepção do público externo, acerca da qualidade do serviço que vem recebendo da instituição.

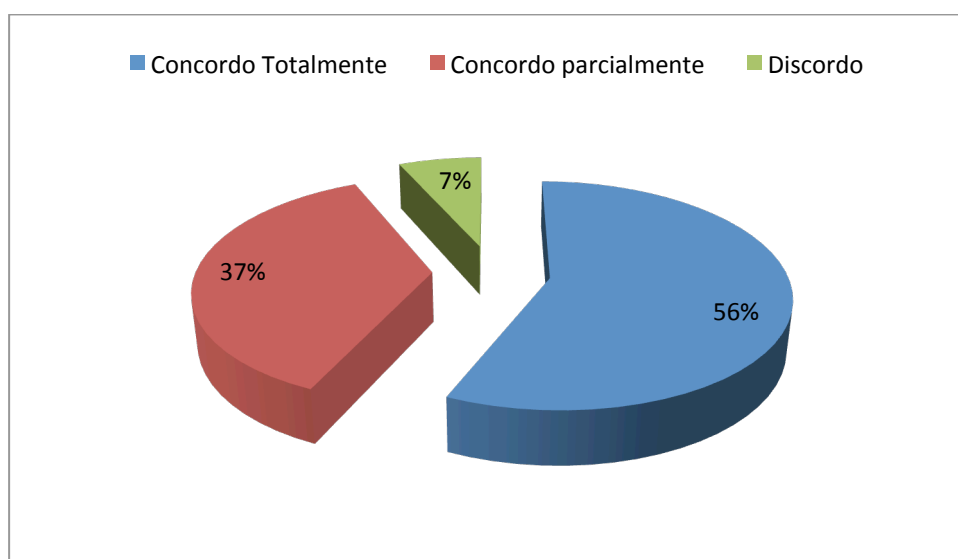
GRÁFICO 5 - RECEBO AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA REALIZAR O MEU TRABALHO:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Já no que tange ao sexto gráfico, a questão abrange a liberdade de opiniões e ideias absorvidas pelos gestores e demais pessoas envolvidas. Observou-se, então, que a maioria acredita ter liberdade de opinião e ideias dentro da instituição. Sendo, que outros 37% concordam parcialmente, contra a minoria de 7% que discorda totalmente. Ou seja, 93% dos servidores afirmam ter liberdade de expressão dentro da escola. Questão está que pode ser melhorada, entretanto, demonstra um ponto positivo até o momento.

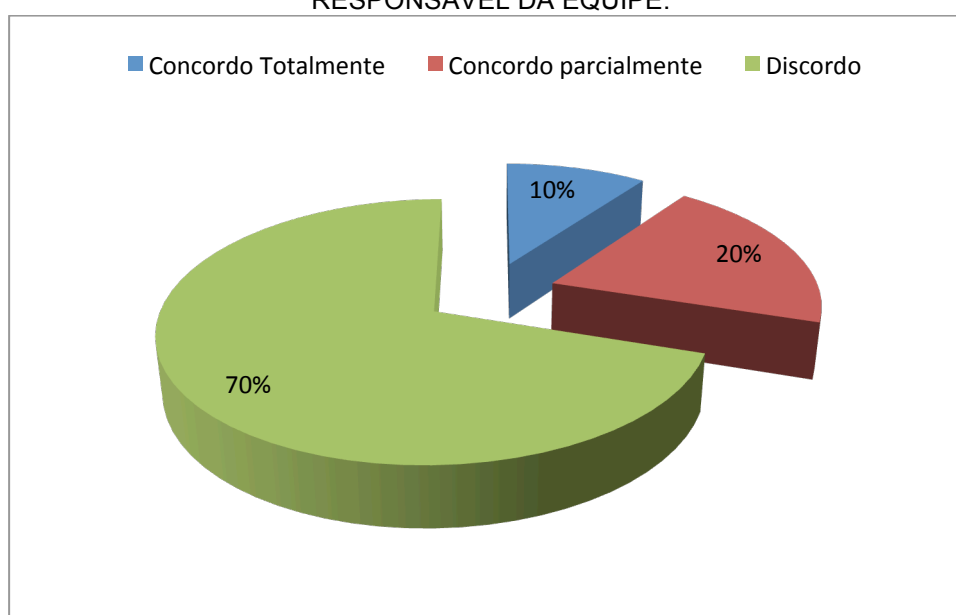
GRÁFICO 6 - TENHO LIBERDADE PARA OPINAR E EXPRESSAR MINHAS IDEIAS:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

A Indagação desta sétima pergunta é sobre a existência de reuniões com as equipes, diretores ou responsáveis dos setores. Observou-se, contudo, que para 70% dos servidores não existe a mesma, ou seja, a maioria. Contra, 20% que concordam parcialmente e 10% que concordam totalmente. Outro ponto a ser verificado e melhora posteriormente na gestão da instituição. Pois, reunião são importantes para traçar diretrizes, trazer informação e diagnosticar problemas a serem melhorados.

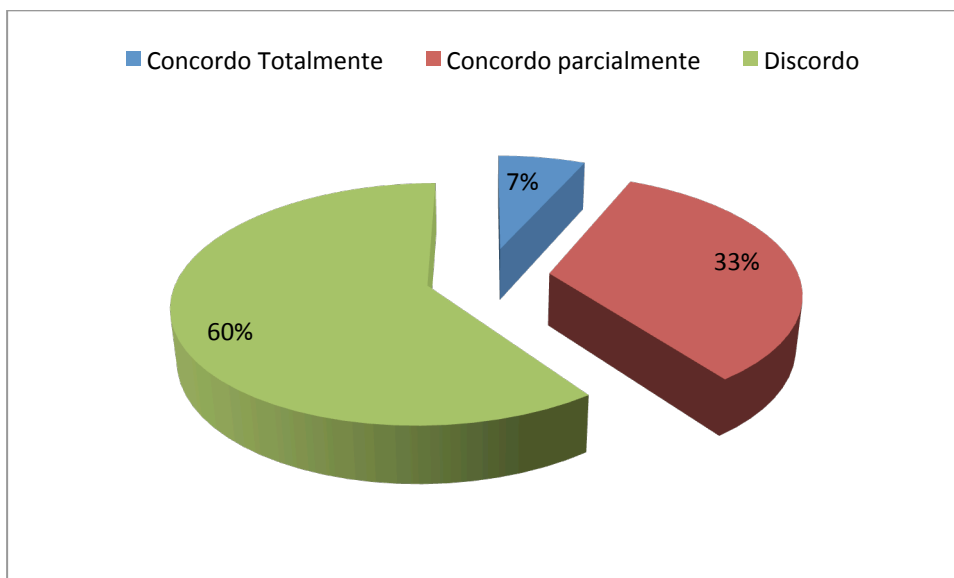
GRÁFICO 7 – EXISTE REUNIÃO NO MEU SETOR DE TRABALHO COM O DIRETOR E RESPONSÁVEL DA EQUIPE:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Na oitava pergunta o questionamento levantado e sobre a existência de parcerias e união entre as equipes do setor. Foi observado, que 60% não acreditam no coleguismo e relacionamento interpessoal satisfatório entre os servidores, pois os mesmos discordam totalmente sobre isto. Outros 33% concordam parcialmente e outros 7% concordam totalmente. Esta questão traz um grande alerta, um ponto chave a ser resolvido com urgência pelos diretores e sua equipe direta. Problemas como este associado com outros pontos problemáticos analisados acima trazem as evidências que muito precisa ser mudado e melhorado na instituição para um trabalho satisfatório e assertivo futuramente.

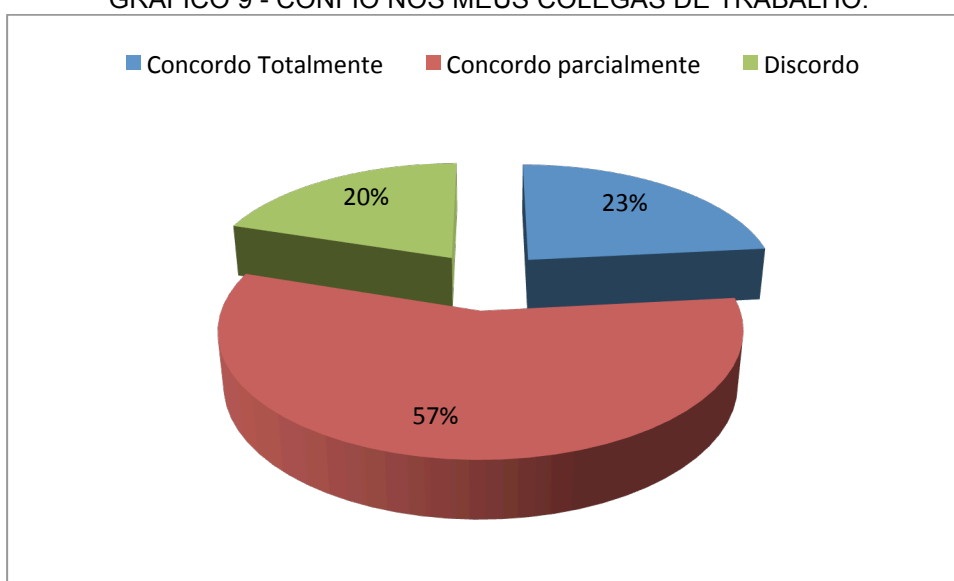
GRÁFICO 8 - SINTO QUE EXISTE UNIÃO ENTRE AS PESSOAS DO MEU SETOR:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Nesta penúltima e nona questão, indaga-se, sobre a confiança entre servidores. Como resultado, observou-se que 57% dos servidores concordam parcialmente nas ações de seus colegas de trabalho, o dito 'confiando mais não confiando' como análise entre linhas. Contra, outros 23% confiando totalmente e outros 20% desconfiando totalmente das ações entre colegas. Em maioria á confiança. Mas há divergências com outras questões acima relacionadas, que será mais bem confrontada posteriormente.

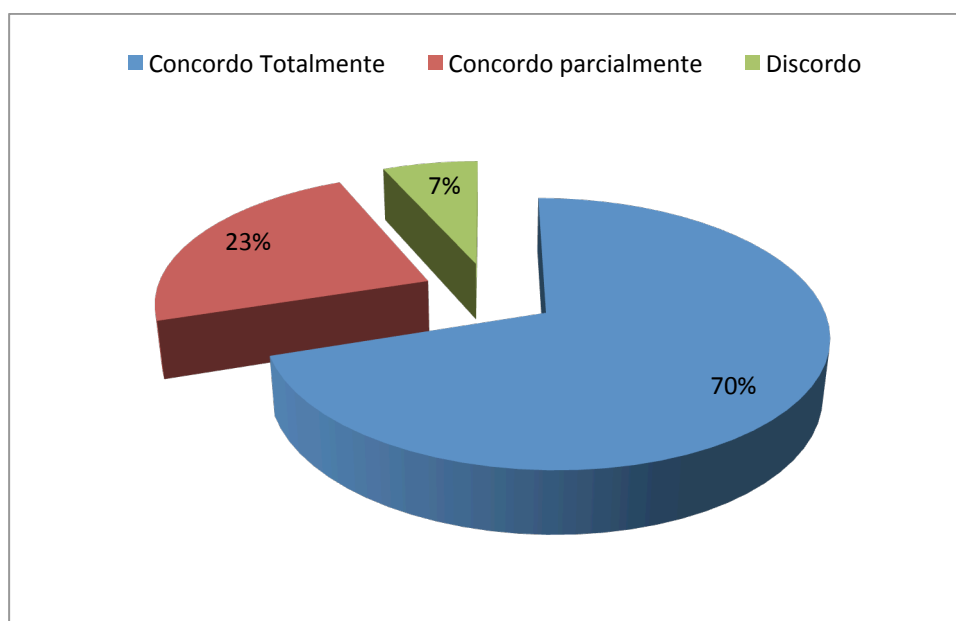
GRÁFICO 9 - CONFIO NOS MEUS COLEGAS DE TRABALHO:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Na décima e última pergunta do questionário, decorre acerca dos conflitos internos de relacionamento, ou seja, o dito relacionamento interpessoal. Constatou-se, que 70% dos servidores afirmaram existir conflitos internos de variados segmentos. Este resultado foi o maior resultado entre os respondentes, mostrando claramente que há necessidade de alguma interferência gerencial, pois, se somado com os outros 23% que concordam parcialmente há uma maioria de 93% destes funcionários mostrando haver divergências setoriais e pontuais que precisam ser investigadas. Outros 7% dos respondentes afirmam não haver problemas de relacionamento dentro da organização.

GRÁFICO 10 - SINTO QUE EXISTEM MUITOS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO NO MEU SETOR:



FONTE: Dados da Pesquisa, 2015 Base: 30 respondentes.

Em uma análise geral, observou-se, que foram pontuadas, diversas questões problemáticas na instituição e que necessitam de intervenção o mais rápido possível. Questões estas que se foram tratadas com atenção irão fazer grandes diferenças na confiança da instituição para com o servidor, assim como do servidor para com o outro servidor. Tais mudanças serão extremamente benéficas para todos os envolvidos direta e indiretamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando surgiu a ideia para o desenvolvimento desta pesquisa, sabia-se previamente que no Colégio Estadual Elias Abrahão tinha um histórico de problemas internos com seus servidores, que prejudicava sua atuação interna e por consequência o seu grande público a comunidade em geral. Mas com os resultados das pesquisas em mão pode-se, observar que os problemas são bem mais efetivos que o pensado anteriormente.

Portanto, inicialmente foi delimitada a seguinte problemática: Como questões de cunho comportamental interferem na organização e na atuação do servidor público da área educacional? A resposta para esta questão é simples é só associar questões de satisfação do servidor para com seu trabalho, ou talvez a falta de informação insuficiente para um trabalho eficaz, pode ser também falta de reuniões frequentes, servidores sem confiança e união, as já conhecidas e de amplo conhecimento nacional as burocracias intermináveis e históricas do funcionalismo público e que não são diferentes da área de educação, diferenças de tratamento entre servidores. Somando tudo isto, talvez, você terá uma grande quantidade de conflitos associados, talvez o equivalente a 70% como no caso pesquisado, onde a pesquisa afirma que há conflitos na instituição.

Com base nestes dados sabe-se que o inevitável é capacitar os gestores para uma percepção mais assertiva, umas das formas é através da oportunidade de propiciar ao gestores meios de ampliar sua inteligência emocional, pois, através dela podem-se perceber os próprios sentimentos e os dos outros, tornando assim fácil motivar, liderar, e treinar seus subordinados. E com isto lidar bem com as emoções no trabalho e nos relacionamentos interpessoais por consequência.

Este futuro gestor precisa trabalhar todas as questões com ações simples de valorização humana. Lidar diferenciado e respeitando limites. Criar meios onde a informação e comunicação seja assertiva e fluída entre os setores. Onde haja igualdade de ações e reconhecimento com *feedback* construtivo. Seria apropriado aos gestores educacionais um conhecimento ou treinamento de *coach* apropriado ao setor. Desenvolver estes futuros gestores

a lidar com o capital humano na instituição é essencial para o seu desenvolvimento. Tais ações são corriqueiras no setor privado. Trazer o mesmo ao funcionalismo seria enriquecer grandemente o setor. O *coach* executivo treina grandes gestores a liderar, por que não trazer isto a educação e demais áreas do funcionalismo.

Capacitar líderes não é só fazer cursinhos online e pequenas atividades. É necessário um acompanhamento mais preciso. Estes gestores precisam de embasamentos psicológicos para se conhecer e conhecer o próximo como mencionado na Inteligência Emocional. Resgatar o orgulho da instituição é um ponto eminente destes novos gestores que herdarão o legado neste ano.

Os problemas comportamentais estão enraizados na instituição e com certeza tal mudança causará grandes problemáticas, pois o novo sempre é questionado. Porém para uma mudança efetiva mexer na antiga cultura negativa é essencial para a instituição.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: RS, EducS, 2011. 701p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudanças Organizacionais**. 2ºed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES:UAB, 2012. 104p.

BULHÕES, Myriam Silva de. (trad). **Lidando com pessoas difíceis/ Harvard Business School Press**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 132p.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 2ºed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES:UAB, 2012. 76p.

Colégio Estadual Elias Abrahão. Disponível em: <http://www.ctaeliasabraham.seed.pr.gov.br> – acesso em 28/10/2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 494p.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Ritto; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 192p.

IFSP – Questionário: Comunicação e Clima Organizacional. Disponível em: <https://pesquisaifsp.wordpress.com/> - acesso em 01/12/2015

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 20º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. 393p.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986. 176p.

PASETTO, Neusa Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento Organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: InterSaberes, 2012. 169p.

REZENDE, Flávio da Cunha. **O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais**. Revista do Serviço Público. Ano 53, nº 3, p. 51-75, jul./set.. 2002.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os Problemas Contemporâneos**. 2ªed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2012. 142p.

Secretaria da Educação do Paraná - Escola Elias Abrahão, C E Prof-EF M.
Disponível em: <http://www.consultaescolas.pr.gov.br/consultaescolas/f/f/fcls/escola/visao.xhtml?cid=5&cid=5> – acesso 06/01/2016

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**: Normas e Técnicas. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 214p.

Universidade Federal do Paraná. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**. Vol. 2. Curitiba: ed. UFPR, 2007. 101p.

WAGNER, John A. III; HOLLENBECK, John R., **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009. 496p.

XAVIER, Ernani Pereira. **Comportamento Organizacional**: psicologia aplicada à administração. Porto Alegre: Bureau, 1973. 223p.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989. 181p.

ANEXOS

Anexo 1. Questionário Quantitativo com os servidores públicos do Colégio Estadual Elias Abrahão – Curitiba/PR

PESQUISA DE SOBRE O PERFIL COMPORTAMENTAL DA ORGANIZAÇÃO

1. Você é:

Docente Técnico- Administrativo Aux. Serviços Gerais

2. Eu tenho orgulho de trabalhar no colégio:

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

3. Gosto do meu ambiente de trabalho.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

4. Sinto-me bem informado sobre o que acontece na Instituição.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

5. Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

6. Tenho liberdade para opinar e expressar minhas ideias.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

7. Existe reunião no meu setor de trabalho com o diretor e responsável da equipe.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

8. Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

9. Confio nos meus colegas de trabalho.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo

10. Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento no meu setor.

Concordo Totalmente Concordo parcialmente Discordo