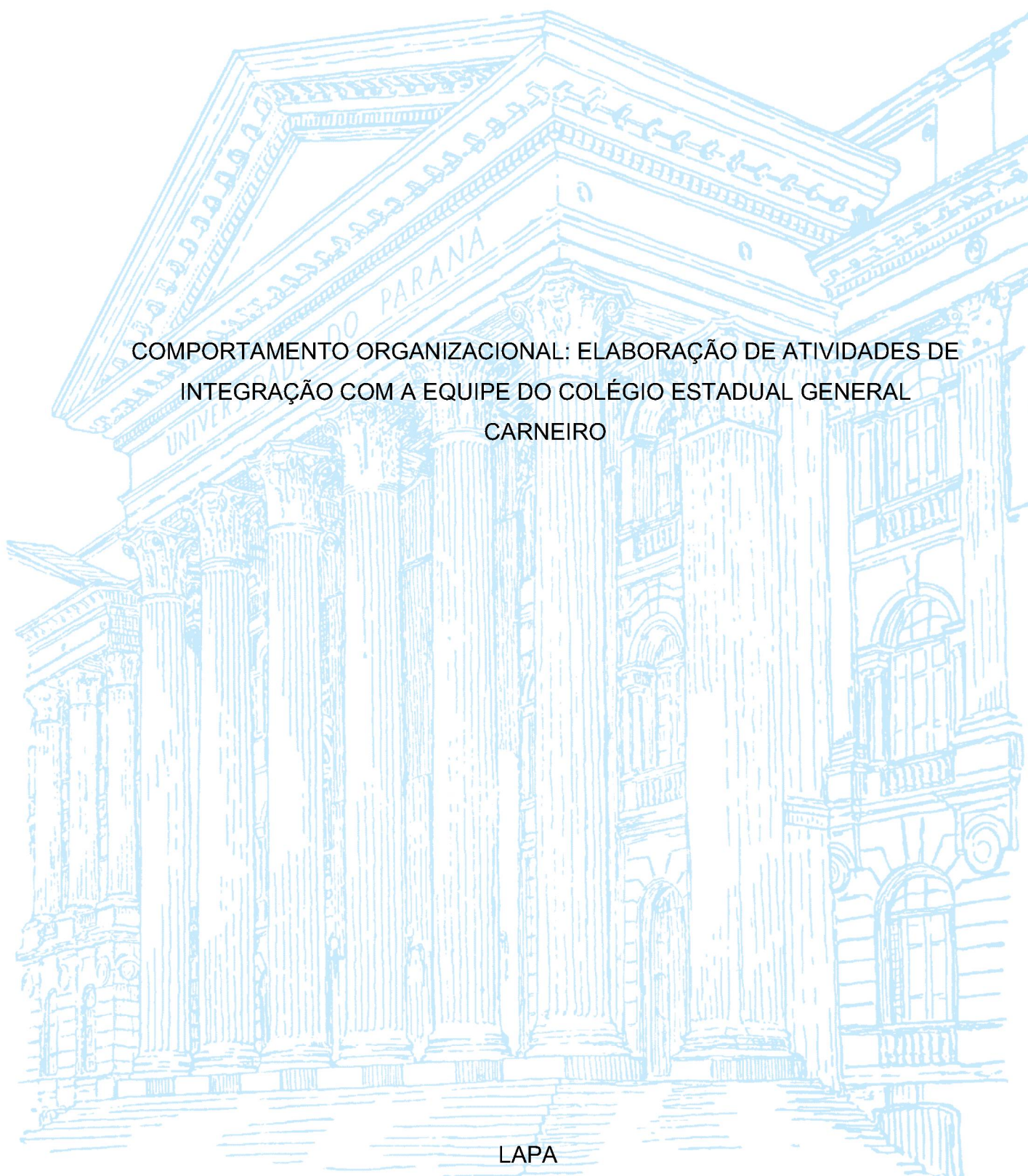


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEILA VALACHENSKI PIERIN

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELABORAÇÃO DE ATIVIDADES DE
INTEGRAÇÃO COM A EQUIPE DO COLÉGIO ESTADUAL GENERAL
CARNEIRO

LAPA
2019



LEILA VALACHENSKI PIERIN

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELABORAÇÃO DE ATIVIDADES DE
INTEGRAÇÃO COM A EQUIPE DO COLÉGIO ESTADUAL GENERAL
CARNEIRO

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em
Gestão Pública, Setor de Administração,
Universidade Federal do Paraná, como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador(a): Prof.^a Fernanda Maria Alves
Romagnoli

LAPA
2019

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	PLANO DE AÇÃO 5W2H	14
------------	--------------------------	----

RESUMO

O presente projeto será proposto no Colégio Estadual General Carneiro, instituição de ensino público, que atende alunos nos anos finais do ensino fundamental. Irá referir-se a forma como os funcionários da instituição se relacionam entre si e a qualidade do trabalho em equipe, visando um melhor o atendimento aos que acessam a instituição, e um melhor ambiente de trabalho entre todos os funcionários. A presente pesquisa se utiliza da observação não participativa, para diagnosticar conflitos existentes entre os servidores da Instituição, assim como, através dessa observação, propor melhorias simples no cotidiano, promovendo interação entre a equipe, permitindo que o clima organizacional da instituição seja agradável e produtivo.

Palavra-chave: Cooperação. Interação. Clima Organizacional

RESUMEN

El presente proyecto será propuesto en el Colegio Estadual General Carneiro, institución de enseñanza pública, que atiende alumnos en los años finales de la enseñanza fundamental. Se referirá la forma en que los funcionarios de la institución se relacionan entre sí y la calidad del trabajo en equipo, buscando un mejor la atención a los que acceden a la institución, y un mejor ambiente de trabajo entre todos los empleados. La presente investigación se utiliza de la observación no participativa, para diagnosticar conflictos existentes entre los servidores de la Institución, así como, a través de esa observación, proponer mejoras simples en el cotidiano, promoviendo interacción entre el equipo, permitiendo que el clima organizacional de la institución sea agradable y productivo.

Palabra clave: Cooperación. Interacción. Clima organizacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	APRESENTAÇÃO.....	5
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	6
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	6
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	11
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	12
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	14
4.1.1	Plano de implantação	14
4.1.2	Recursos.....	17
4.1.3	Resultados esperados	18
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	18
5	CONCLUSÃO	19
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O trabalho, quando associado com um significado que encontre eco na pessoa que o executa, produz naturalmente um sentimento de prazer e realização (LANNES, 2012).

Não é de hoje que práticas que promovam integração entre colaboradores são aplicadas dentro de empresas, desde as menores, até grandes multinacionais. Nos setores públicos, essas práticas levam mais tempo para serem aceitas e efetivamente aplicadas, segundo análise, demonstrado pela pouca adesão a programas de gestão que incentivam integração e cooperação tendo em vista as distorções decorrentes da estabilidade empregatícia.

De acordo com Luz (2003, p. 13)

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outros.

O relacionamento entre os colaboradores também influencia no clima organizacional, visto que a convivência entre eles é diária e duradoura, pois no serviço público, grande maioria perdura por anos na mesma função e departamento.

A evolução do pensamento administrativo também ocorreu a partir da formulação de diversas construções teóricas que pretendiam explicar a influência dos diferentes níveis de motivação no comportamento humano, especialmente, no ambiente organizacional (BERGUE, 2014, p.20).

Sendo assim, entende-se como necessário o estudo e proposição acerca do clima organizacional do Colégio Estadual General Carneiro, objeto deste projeto.

O presente projeto busca identificar as necessidades de melhoria no clima organizacional entre todos os setores do Colégio Estadual General Carneiro, Instituição de ensino fundamental, anos finais e Ensino Profissionalizante.

Foi observado que a dificuldade de bom relacionamento, vem da falta de ações que promovam integração e cooperação entre as equipes do Colégio. Neste

sentido, o projeto tem o intuito de propor ações que possam fortalecer o trabalho cooperativo e integrado em busca dos objetivos comuns da organização.

Com foco em desenvolver melhoria no clima organizacional da Instituição, o presente projeto também apresenta opções de melhorias no convívio entre os colaboradores, com foco nas situações motivacionais e capacidade de cooperação.

O objeto de estudo é o Colégio Estadual General Carneiro e todo seu corpo funcional. Instituição que oferta a modalidade de Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano no período diurno, Ensino Profissionalizante no período noturno e possui os seguintes setores: 01 Laboratório de Ciências, 01 Laboratórios de Informática, 01 Biblioteca, 01 Auditório, 01 sala com a Rádio do Grêmio Escolar e 01 Pavilhão de Esportes, 01 secretaria, 01 sala de diretoria e 12 turmas no período matutino, 11 no período vespertino e 03 no período noturno e também 01 sala de recursos multifuncionais no período matutino.

Responsáveis pela Instituição:

Diretor: Neri Bortolanza Júnior - Telefone (41) 3622.2946

Vice-diretor: Darci Miranda - Telefone (41) 3622.2946

Secretária: Evane de Fátima Valachenski Pierin - Telefone (41) 3622.2946

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

- Objetivo geral: propor práticas de gestão que possam integrar a equipe e melhorar o clima organizacional, havendo como consequência uma melhora na produtividade.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Detectar as dificuldades de relacionamento entre gestores e equipe;
- Identificar formas de gestão que proporcionem a todos os colaboradores integração na instituição;
- Propor práticas de cooperação que permitirá desenvolver conhecimento abrangente da Instituição e do relacionamento entre as equipes.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Através entrevistas não estruturadas com parte dos servidores e gestores da instituição, bem como através de visitas e observações, foi possível identificar dificuldade no relacionamento entre os servidores dos departamentos componentes do colégio. Há demanda por práticas que promovam a integração dos servidores da Instituição, com vistas a proporcionar o bom relacionamento dos envolvidos.

De acordo com BERGUE (2014, p.22)

a capacidade de compreensão e diagnóstico da realidade organizacional por parte do gestor público é condição prévia essencial para a concepção, implementação e avaliação de qualquer programa de gestão ou política pública, independentemente da área de competência.

Como em toda instituição há dificuldades, no Colégio General Carneiro não é diferente, porém, pode-se notar que alguns fatores impedem o desenvolvimento individual do corpo funcional, prejudicando assim o bom andamento das atividades.

Foi identificada a necessidade de desenvolvimento de liderança, estabelecimento claro dos papéis e a criação de um sistema de cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Assim, propõe-se ações práticas que estimulem o desenvolvimento pessoal e de grupo, buscando o atingimento dos objetivos comuns a todos, bem como visando o alcance dos objetivos primordiais da Instituição.

Foi realizado um estudo bibliográfico, voltado para motivação, integração, cooperação e dinâmica de grupo, itens primordiais ao clima organizacional de sucesso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para este projeto buscou-se realizar um estudo bibliográfico acerca dos assuntos inerentes ao comportamento organizacional e ao comportamento humano nas organizações. Sendo assim, considerou-se para fins de uso neste projeto os conceitos de motivação, feedback, clima organizacional e cooperação.

Entende-se por motivação como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. (BERGUER, 2014, p.19).

O comportamento humano é bastante complexo e a motivação é uma de suas determinantes, ou seja, o que motiva as pessoas são suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas (BERGUER, 2014, p.25).

Dentro do processo de hierarquização de necessidades, Maslow (2003) apresenta as prioridades dos indivíduos, que, seguindo uma ordem os levarão a atingir o seu estado de motivação. Desta forma, o que o autor propõe são, que, essas necessidades são atingidas na medida que o indivíduo conclui um estágio, sendo esses estágios os seguintes: fisiológico; de segurança; social; de *status*, e para finalizar, o estágio de maior nível, que é o de autorrealização.

Quando levados a exercer algo motivador, as pessoas tendem a mudar seu comportamento, diante disso motivações positivas provocam melhorias no desempenho das atividades, tanto do servidor, quanto de sua equipe.

Ao tratar da motivação no desenvolvimento das funções profissionais, o feedback é instrumento de extrema importância para que haja compromisso sobre vários aspectos das atividades desempenhadas, tais como: o que fazer, como fazer, o que não fazer

Moscovici (1985) enfatiza que nas relações interpessoais, o *feedback* ajuda na mudança de comportamento, fornecendo a uma pessoa ou grupo, informando o impacto de suas ações nas atividades e na dinâmica do grupo no qual está inserido o indivíduo. O feedback pode ajudar na melhoria de práticas individuais e dentro do grupo. A forma de se dar *feedback* também impacta no clima organizacional, visto que ele não pode ser desmotivador, para tanto, precisa ser construtivo e dirigido de forma a ser compatível com as necessidades da Instituição e aos que ali estão, assegurando que a comunicação seja clara e receptiva.

Para Noe (1996) o *feedback* deve ser dado de forma cotidiana, solicitando-se ao trabalhador que avalie sua performance antes do momento da avaliação, encorajando-o a participar da avaliação, reconhecendo sua performance de maneira positiva, focando na solução dos problemas. O *feedback* deve ser focado no comportamento ou resultados e não na pessoa, minimizando-se as críticas e, finalmente, estabelecendo, de forma conjunta (supervisor e subordinado), os alvos a serem alcançados e os períodos para reavaliar o processo de trabalho e seus resultados.

Nas posições que assumem, muitas pessoas tendem a ficar nervosas e desconfortáveis para praticar o *feedback*. Entretanto, se dado de forma sistemática e acordada entre as partes (formalizada), motiva as pessoas a construir sua evolução pessoal bem como no atingimento de um objetivo concreto dentro do grupo

De acordo com Megginson et al. (1998, p. 324) o *feedback* consiste nas respostas que o receptor dá, em sua comunicação com o transmissor original ou com outra pessoa.

Para todo servidor saber se o seu desempenho contribui para o alcance de objetivos propostos o *feedback* é a ferramenta fundamental. A receptividade do *feedback*, porém, está atrelada a predisposição pessoal de cada indivíduo e ao clima organizacional vigente.

O clima organizacional auxilia os líderes a captarem, em seus locais de trabalho, as influências motivacionais entre seus liderados. Percebendo, desta forma, o que é preciso melhorar e quais objetivos querem alcançar como equipe.

Como cita Berguer (2014, p.47.)

A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.

Através da análise do clima organizacional, todo gestor, identificará as mudanças necessárias para melhoria no desempenho da equipe, promovendo melhores resultados do trabalho exercido. É de dever de cada gestor viabilizar o clima organizacional de forma que, seus colaboradores exerçam suas atividades visando o bom desempenho de todos, e a funcionalidade correta do departamento

no qual estão inseridos. Diante disso, é de sua observação, notar o que ocasiona um clima desarmonioso e que dificulta a execução das tarefas eficientemente.

Desta forma, como citam Oliveira e Fernandes (2018, p.94.)

é importante o gestor ser um excelente comunicador, saber ouvir ideias é fundamental para que a equipe perceba o seu valor em cada tarefa. Quando o líder realiza a gestão de pessoas de uma maneira que é de fato pessoal e não mecânica, todos saem ganhando: o ambiente fica muito mais leve e propício para as atividades, incluindo para o próprio gestor, os colaboradores sentem sua importância e seu valor, atingindo também grande satisfação pessoal e elevando o nível de confiança para questões profissionais e pessoais, e conseqüentemente a empresa realiza melhores resultados, elevando cada vez mais seu grau de competitividade.

Como cita os autores, o gestor deve proporcionar que o clima organizacional seja de fato existente, e mesmo que ocorram conflitos, ele deve saber como fazer a gestão dos mesmos.

Para que situações de conflitos sejam diminuídas nos departamentos, podem ser utilizadas formas de cooperação e integração das equipes, para que todos esteja desenvolvendo um bom trabalho.

De acordo com Cardoso (2014, p. 9.) o termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Dessa forma, nos ambientes de trabalhos que possuam cooperação, há também maiores benefícios, principalmente quando se trata de benefícios para melhoria do clima organizacional, visto que todos visualizaram um ambiente em que todos estejam inseridos e integrados para o departamento progredir em todos os aspectos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Colégio Estadual General Carneiro foi fundado, em 1944, por iniciativa da população do Município de Lapa, com a colaboração do Dr. Peregrino Dias da Rosa Filho, Prefeito Municipal na época. Foi organizada uma comissão na comunidade e com a colaboração da “Associação de Ensino Novo Ateneu”, estabeleceu-se às bases necessárias para o que o instituto idealizado se tornasse uma realidade.

A “Associação de Ensino Novo Ateneu”, conseqüentemente assumiu os encargos de fundação e manutenção do estabelecimento, providenciando imediatamente o pedido de inspeção previa dirigido ao Exmo. Sr. Diretor Geral do Departamento Nacional de Educação, aos vinte e dois dias do mês de junho de 1944, data da fundação deste estabelecimento. A comissão organizadora que se comprometera a fundar e manter o estabelecimento fez a entrega à entidade das quantias que angariara da população local para aquisição de material didático e moveis necessários para o funcionamento da casa de ensino.

Ao instituto recém-formado deu-se o nome de “Ginásio General Carneiro”, visto que a Lapa pela sua tradição e civismo, manifestada desde a Revolução Federalista de 1844, prestou uma homenagem ao ilustre comandante daquela praça no período revolucionário, ao brioso militar, o General Carneiro. Em 31 de maio de 1950 realizou-se a solenidade de incorporação do Colégio Estadual “General Carneiro” ao patrimônio do Estado do Paraná sendo então o Diretor Newton Ferreira da Costa. Em 02 de janeiro de 1955 foi construído o Pavilhão de Esportes para a prática de Educação Física e para eventos escolares, servindo também à comunidade lapiana. Em julho de 1975 foi inaugurado à ampliação de seis de aula que compõem anexo ao prédio principal para atendimento ao aumento de demanda escolar.

Conta atualmente, com 01 Diretor, 01 Diretor Auxiliar, 05 Pedagogas, 01 Secretária, 72 Professores, 11 Auxiliares de Serviços Gerais, 06 Técnico Administrativos, 01 coordenadora do Curso de Formação de Docentes e 01 professora de Sala de Recursos. O Colégio Estadual “General Carneiro”, oferta a

modalidade de Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano no período diurno, Ensino Profissionalizante no período noturno.

No ano de 2018, o Colégio General Carneiro contou com 778 alunos matriculados, distribuídos por ano em salas de aula, sendo 12 turmas no período matutino, 11 no período vespertino e 03 no período noturno e também uma sala de recursos multifuncionais no período matutino.

A estrutura organizacional do Estabelecimento tem a seguinte composição, Conselho Escolar, Equipe de Direção, Equipe Pedagógica, Professores, funcionários Agente Educacional I e Agente Educacional II. Além das salas de aula o Estabelecimento possui os seguintes ambientes pedagógicos: um Laboratório de Ciências, um Laboratórios de Informática, um Biblioteca, um Auditório, uma sala com a Rádio do Grêmio Escolar, um Pavilhão de Esportes, uma secretaria e uma diretoria. A organização curricular do Ensino Fundamental é por disciplina distribuídas na matriz curricular com Arte, Ciências, Educação Física, Ensino Religioso, Geografia, História, Língua Portuguesa e Matemática na Base Nacional Comum, na parte Diversificada Língua Estrangeira Moderna (Inglês).

O Ensino Médio no Curso de Formação de Docentes as disciplinas são: Arte, Biologia, Educação Física, Física, Geografia, História, Língua Portuguesa, Língua Portuguesa e Literatura, Matemática, Química, Filosofia e Sociologia na Base Nacional Comum, na Parte Diversificada: Língua Estrangeira Moderna (Inglês) e na Parte Específica: Concepções Norteadoras da Educação Especial, Fundamentos Históricos da Educação, Fundamentos Históricos e Políticos da Educação Infantil, Fundamentos Psicológicos da Educação, Organização do Trabalho Pedagógico, Trabalho Pedagógico da Educação Infantil, Fundamentos Filosóficos da Educação, Literatura Infantil, Metodologia do Ensino de Português/Alfabetização, Metodologia do Ensino de Matemática e Prática de Formação.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA

Através da observação, em um período de 15 dias letivos, onde, estive como visitante da Instituição, observado o cotidiano dos servidores, nos três turnos que a Instituição está em funcionamento, intercalando os turnos em dias alternativos, e focando na observação em relação às suas atividades rotineiras, principalmente na forma como são executadas essas e como são interpretadas pelos servidores, no

sentido de analisar as situações das quais mais precisam de melhorias para que o clima organizacional seja satisfatório a todos. Pode-se observar que não há ações que proporcionem integração e cooperação entre os colaboradores. Neste cenário, notou-se que os funcionários se encontram desmotivados em seu ambiente de trabalho, sendo diversos os motivos relatados: grupos segregados (conhecidos no ambiente profissional como “panelinhas”), conflitos entre departamentos, a falta de diálogo entre gestores e equipe.

Há colaboradores que relataram as solicitações de reuniões de feedback semanais negadas pois determinados setores rechaçaram a proposta inibindo os gestores de realizar tal prática.

Há, anualmente, uma reunião de planejamento pedagógico, que traça as metas em relação ao ano letivo e as disciplinas aplicadas, porém grande parte dos colaboradores vêem a necessidade de reuniões mais frequentes para tratar de assuntos administrativos relacionados a Instituição, além de interação maior entre todos os colaboradores da Instituição.

De acordo com exposições e observações, foi identificado que o quadro funcional apresenta um déficit em relação ao que é exigido em habilidades e conhecimentos para desempenho de suas funções. Nota-se, portanto, a falta de práticas organizacionais que incentivem os indivíduos e grupos a trabalharem em cooperação.

Outro problema observado na instituição tem relação ao comportamento profissional frente a estabilidade que o serviço público proporciona. Há uma sensação de segurança tal que faz com que as atividades não sejam realizadas em sua excelência, mas apenas como parte de um descritivo de função.

Portanto, diante do observado, a problemática da Instituição é a falta de ações organizacionais e, conseqüentemente, de práticas que promovam o conhecimento aplicado do que é o serviço público, de como funciona a Instituição, suas obrigações e metas, dando ênfase na importância na integração e trabalho cooperativo entre todos os colaboradores afim de serem atingidos os objetivos organizacionais, por meio dos objetivos individuais.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

As mudanças serão aplicadas de forma que insiram todos os servidores da organização, fazendo com que a equipe num todo coopere para melhoria do clima organizacional e obtenham motivação para dar continuidade às suas atividades, alcançando um objetivo comum, que é a realização de suas atividades de forma eficiente e com estímulo.

Como alternativas de solução e proposta de mudança, baseadas na observação do ambiente da Instituição e nas bases bibliográficas, para que os servidores tenham mais dinâmica e cooperação entre o grupo, este projeto propõe o seguinte:

- Realização de reuniões semanais, com feedback da parte de todos os integrantes, visto que esse método angaria desenvolvimento de relacionamento entre os servidores, expondo suas ideias e observações para com aquele ambiente da Instituição, colocando-as em prática, além de promover uma interação entre servidores e gestores mais frequente;
- Readequação de atividades dos servidores, utilizando-se da forma de ampliação de tarefas, fazendo com que os eles sejam desafiados a desenvolver mais atividades, atividades essas que estejam dentro do quadro de sua função, isso fará com que haja maior conhecimento do todo da instituição, essas atividades podem ser, de certa forma, trocadas entre os servidores que estão dentro da mesma área de conhecimento, visto que na falta de um desses, outro poderá substituí-lo sem que haja dificuldade;
- E programa de comunicação interna entre gestores e servidores, com e-mail comunicativos e murais com informativos atualizados.

4.1.1 Plano de implantação

Para o presente projeto, buscou-se criar um plano de ação baseado nos critérios de motivação, feedback e trabalho colaborativo. A primeira fase seria pré-implantação, com a análise do ambiente organizacional, verificando quais as possibilidades de ações a serem tomadas, e quais as frentes prioritárias de ação.

Analizados esses aspectos, seguimos para identificação das etapas de execução do projeto, baseado no método 5W2H, que consiste no desenvolvimento das atividades do projeto listados em tarefas objetivas a serem executadas, identificando a ação, o responsável pela mesma, os recursos necessários, a forma como será realizada, o prazo, a justificativa

O método 5W2H é, basicamente, uma metodologia para definição e execução de atividades (ÁVILA, 2015.). Nesse sentido, o método 5W2H do presente projeto, consiste no seguinte:

QUADRO 1: PLANO DE AÇÃO 5W2H

(continua)

Data de Início: 01 de março de 2019		Responsável: Equipe de Gestores (Diretor, Vice-diretor)		Objetivo: Melhoria no clima organizacional da Instituição, afim de proporcionar um ambiente agradável aos servidores e, com profissionais que desempenhem suas atividades de forma a contribuir para uma melhor convivência entre si, e em prol da comunidade que utiliza desse serviço.		
O que	Como	Quem	Quando	Onde	Porque	Custo
Análise e diagnóstico das ações do projeto.	Através de visitas à Instituição, observando o cotidiano dos servidores, em relação as suas atividades diárias. Realizando anotações que referenciam melhorias de clima organizacional.	Em todos os Departamentos do Colégio estadual General Carneiro.	Entre os dias 20/10/2018 a 14/12/2018 .	Em todos os Departamentos do Colégio estadual General Carneiro.	Para identificar quais as necessidades de melhorias no clima organizacional da Instituição, afim de proporcionar ao seu quadro de servidores um ambiente de trabalho saudável.	Sem custos.

(continuação)

O que	Como	Quem	Quando	Onde	Porque	Custo
Readequação das atividades dos servidores	Utilizando-se da forma de ampliação de tarefas, promover aos servidores o desafio de aprender, dentro da sua função descrita, as atividades de seus colegas, proporcionando assim desenvolvimento de outras habilidades no indivíduo.	Os gestores promovendo a readequação juntamente com todos os servidores da Instituição.	Início do ano letivo, assim como deverá ser uma atividade continua no decorrer do ano.	Com todos os Departamentos do Colégio Estadual General Carneiro.	Para que haja maior conhecimento do todo da instituição, visto que na falta de um desses servidores, outro poderá substituí-lo sem que haja dificuldade ou até mesmo poderá ser uma atividade acrescentadas a ele.	Sem custos.
Realização de reuniões semanais de feedback	Reunir as equipes de todos os departamentos da Instituição para reuniões com duração de no mínimo 15 minutos e máximo 30 minutos, uma vez na semana, para tratar de assuntos importantes, assim como tomar e comunicar decisões pertinentes a Instituição. Lembrando que o retorno de feedback auxilia na melhoria do desempenho das atividades e também no planejamento das próximas, permitindo aos servidores uma melhor organização de seus horários e cumprimentos de tarefas.	Entre os gestores da organização, promovendo e desenvolvendo melhorias para seus servidores, assim como em conjunto com todos os servidores da Instituição.	Toda segunda-feira, no período da manhã.	Com todos os Departamentos do Colégio Estadual General Carneiro.	Porque proporciona o desenvolvimento do relacionamento entre os servidores; dialogo frequente entre departamentos; planejamento das atividades a serem desenvolvidas na Instituição, na intenção de melhorar o clima organizacional e agilidade no desempenho das tarefas.	Em torno de R\$100,00 para um café da manhã.

(conclusão)

O que	Como	Quem	Quando	Onde	Porque	Custo
Melhorar Comunicação de assuntos internos entre gestores e servidores	Promover divulgação de notícias pertinentes à Instituição, assim como os planejamentos de mudanças. Essas informações devem ser repassadas através das ferramentas digitais de e-mail, agendas e por outras fontes, como anexos em murais informativos e também através das reuniões semanais de feedback.	Entre todos os servidores, e principalmente entre seus gestores	Sempre que houver informações a serem repassadas aos servidores .	Através de grupos de WhatsApp, jornais informativos, murais na Instituição, e-mails semanais e/ou sempre que houver necessidade, e até mesmo convocação de reuniões extraordinárias quando necessárias.	Para que todos da Instituição fiquem conhecendo as possíveis mudanças que serão realizadas, assim como informados dos assuntos pertinentes do funcionamento da Instituição; para que, também, possam saber informar aos que procuram informações sobre a Instituição; e para que as informações não cheguem incompletas às equipes, o que muitas vezes é motivo de intrigas.	R\$20,00/mês com papéis e R\$0,20 por página de impressão para uso nos informativos anexados nos murais.

4.1.2 Recursos

O presente projeto, utilizará de poucos recursos para a elaboração do mesmo, seriam em torno de R\$120,00 (cento e vinte reais) mensais para a compra de um café da manhã, onde será reunida a equipe para reunião de feedback, compra de papéis folha A4 para impressão, também R\$ 0,20 (vinte centavos) por página impressa de informativos.

O projeto apresentado também dependerá da adoção dele pelos servidores, visando a melhoria da execução de suas tarefas, que serão realizadas em um ambiente agradável, justo e que os servidores saberão que poderão contar uns com os outros.

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados são de ordem qualitativa, isto é, não mensuráveis de forma numérica, mas sentidos através do fluxo de comunicação e trabalho cooperativo no ambiente de trabalho.

Como resultado, esperamos, além da aceitação do projeto, a sua adaptação em tempo estimado, e que essas melhorias permitam aos servidores um melhor convívio entre eles, despertando a vontade e os motivando a manterem o ambiente agradável para o desempenho das atividades cotidianas, observando que aquele ambiente é de bom agrado a eles e a sociedade que ali frequenta.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os riscos esperados para este projeto são todos aqueles que envolvem a subjetividade do indivíduo. No presente projeto podemos evidenciar os seguintes riscos: resistência à implantação das ações propostas, não adequação do prazo de implantação, desvirtuamento do que é ação prioritária.

Para que não hajam riscos de falha na implantação do projeto, o plano de envolvimento entre todos deve ser cuidadoso, e que tenha a visão de colaboração participativa, para que não ocorra resistência.

5 CONCLUSÃO

O propósito desse projeto foi verificar as necessidades que os servidores do Colégio Estadual General têm em relação a convivência no grupo que compõem a Instituição. Através de observação não participativa em visitas a instituição, foi possível verificar as situações cotidianas que justificam a realização desta proposta técnica.

A proposta baseia-se essencialmente na melhora da comunicação entre as equipes que compõem o quadro funcional do colégio General Carneiro, baseada na motivação, feedback e melhora contínua do clima organizacional.

Entende-se que o sucesso da implantação depende essencialmente do entendimento da necessidade de mudança; em primeiro lugar pela liderança, e depois por todos os níveis envolvidos.

A proposta tem o intuito de promover o trabalho de forma colaborativa e participativa, enaltecendo a participação individual no resultado do grupo, minimizando elementos que tornam o trabalho, seu desenvolvimento e ambiente improdutivos e ineficientes.

Quando em aplicação, o projeto será avaliado cuidadosamente em todas as fases e momentos para que as falhas que surgirem no decorrer de sua implantação, sejam de imediato corrigidas e solucionadas, permitindo que o tempo estimado para sua implantação seja cumprido.

Sempre com a intenção de melhoria do clima organizacional, este projeto visa que, os participantes possam executar suas tarefas da melhor forma possível sem perder o equilíbrio de boa vivência organizacional, para tanto, é preciso que na sua avaliação seja verificado a satisfação dos servidores com as ações propostas. Além de permitir a eles exporem suas opções de melhorias, pois o projeto pode ser um ponta pé inicial para mais mudanças na Instituição.

Diante do exposto, concluímos que, para que o projeto seja efetivamente aceito e praticado, é preciso que as políticas organizacionais sejam transformadas em práticas organizacionais transformadoras.

REFERÊNCIAS

ABREU dos Santos Fernandes; Felipe; DUARTE OLIVEIRA, Gabriel. **Análise da importância da liderança na gestão de pessoas em equipes de desenvolvimento de projetos**. 2018. Artigo (Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento de Sistemas) - Universidade Santa Cecília - UNISANTA, Santos, São Paulo, 2018.

ABREU, N. R.; ALMEIDA, N. H. S.; BALDANZA, R. F.; SILVA, E. S. **Comunicação e os fatores externos intervenientes no clima organizacional em um hospital universitário**. *Qualitas Revista Eletrônica*, Campina Grande, v. 14, n. 1, p. 1-15, jan. /jun. 2013. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1585/922>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2019.

ÁVILA, Rafael. **Plano de Ação 5W2S: O que é e como fazer o seu?** . 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/plano-de-acao-5w2h/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3 ed. ver. Atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2014.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Cultura da cooperação**. Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília: Sebrae, 2014.

LANNES, Luciano Santos. **Equipes e Cooperação – O Elo Essencial**. Sorocaba: Editora Saraswati, 2012.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEGGINSON Leon C; MOSLEY Donald C. e; PIETRI Paul H, Jr. **Administração**. Tradução de Maria Isabel Hopp; 4 eds. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, Fela - **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. ,1985.

NOE, Raymond A. – **Human resource management: gaining a competitive advantage** – United States, Elm Street Publishing Services, Inc. 1996.

SILVEIRA LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2003.