

Estudo do Comportamento Organizacional em uma Escola Pública de Cotia

Andrea Fioravante Salla¹

FATEC Osasco

andrea.salla@outlook.com

Victoria Maria Oliveira da Silva

FATEC Osasco

vic590@hotmail.com

Juliana Gomes

FATEC Osasco

anailujsemog@gmail.com

RESUMO

O objetivo principal deste artigo foi identificar prováveis causas que estariam impactando uma possível queda na produtividade de ensino na Escola Municipal de Ensino Fundamental Prof. Dr. Osny Fleury da Silveira, localizada no município de Cotia, São Paulo. A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Utilizou-se uma análise comparativa com outras escolas da região, com foco no desempenho de alunos e para o entendimento do clima organizacional um questionário com perguntas alternativas aplicadas aos docentes e demais funcionários da instituição. Com isto pode-se propor um projeto de intervenção à indicadores que irão alavancar a motivação na equipe.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação, Escola Pública, Produtividade, Equipe.

Data do recebimento do artigo: 27/04/2017

Data do aceite de publicação: 29/05/2017

¹ Autor para correspondência: Faculdade de Tecnologia de Osasco, R. Pedro Rissato, 30 - Vila dos Remédios, Osasco - SP, 06296-220.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), de responsabilidade da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, monitora o desempenho escolar em instituições públicas e particulares do Estado, com o propósito de fazer uma análise da qualidade educacional objetivando o suporte aos gestores do ensino em políticas que elevem a qualidade do ensino básico paulista.

Com base nos relatórios fornecidos por esse sistema observou-se que a Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEI) Prof. Dr. Osny Fleury da Silveira, localizada no município de Cotia, São Paulo, na qual uma das autoras desse artigo fez seu ensino fundamental, possui uma grande variação de notas, para as demais escolas avaliadas, o que levou ao questionamento de que se o Clima Organizacional da equipe desta escola pode estar afetando o desempenho dos alunos.

O objetivo da pesquisa consiste em analisar e identificar prováveis causas de impactos negativos na produtividade dos funcionários desta instituição, a partir da análise comparativa de desempenho de alunos entre escolas da mesma região, e de indicadores do clima organizacional.

Muitos dos possíveis indicadores que afetam a produtividade dos funcionários não estão sob a gerência direta da direção desta unidade escolar, por se reportar à Secretaria da Educação Municipal de Cotia.

Dessa maneira, essa pesquisa busca apresentar propostas de ações que auxiliarão diretamente a direção da escola na motivação de seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004, p.74) “...o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional eleva-se e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc”.

Ainda conforme o autor define, o clima organizacional pode ser considerado também como um conjunto de fatores que impactam na satisfação ou não do indivíduo no trabalho. Ele ainda explica que os fatores de satisfação são aqueles que despertam os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como, o desenvolvimento profissional, realização, reconhecimento, as atividades do trabalho e a responsabilidade. Porém quando se trata da não satisfação, ou melhor de descontentamento, o autor cita alguns fatores que podem contribuir, como políticas e procedimentos, liderança, remuneração e condições de trabalho. Explica ainda que quando há equilíbrio entre as necessidades pessoais e profissionais existe a tendência em haver um bom clima organizacional, em contrapartida, quando ocorre a frustração das necessidades provoca-se um clima de desconfiança, insegurança e descontentamento entre os indivíduos da organização. (CHIAVENATO, 1994, p.252)

O Clima Organizacional se dá através de indicadores específicos e permite que se verifique o andamento da empresa, é “nada mais do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (BERGAMINI e CODA apud VIEIRA, 1997, p.98).

Na opinião de Gil (2014, p.272) os indivíduos de uma organização sofrem os fortes efeitos que o clima organizacional pode exercer sobre eles, podendo ser positivo ou negativo, tendo impacto direto no envolvimento e desempenho de seus funcionários. As organizações precisam entender as reais motivações e necessidades de seus funcionários para poder gerenciar suas políticas internas afim de alavancar o engajamento de seus empregados.

Conforme Bezerra (2011, p.20) o clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm de seu ambiente de trabalho, sendo que pode ser visto de diferentes formas porque as pessoas têm percepções diferentes. Ainda para a autora, o clima organizacional tem influência na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

2.2 PROCESSOS MOTIVACIONAIS

A motivação, durante muito tempo, era baseada apenas em fatores externos ao sujeito; com o passar dos anos, viu-se que a motivação é inerente do ser humano e está relacionada aos fatores internos (mas com influências de fatores externos).

O comportamento dos indivíduos nas organizações é baseado em fatores internos (características próprias de sua personalidade, motivação, capacidade de aprendizagem, etc.) e externos (o ambiente organizacional, sistemas de recompensas e punições, etc.). A Teoria das Relações Humanas foi responsável pela impulsão do estudo da influência da motivação no comportamento. Embora seja apenas um dos fatores internos, é dada à motivação importância pois atua sobre as necessidades do indivíduo.

Segundo Machado & Bianchi (apud Chiavenato, 2004) o nível de motivação pode variar de pessoa para pessoa, e, ainda, em uma mesma pessoa ao longo do tempo; ressalta, ainda que cada pessoa é tomada por necessidades que mudam a cada momento, podendo ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas. Quando surgem as necessidades, as pessoas esperam ser motivadas por seus líderes.

O processo motivacional é explicado da seguinte forma (Machado & Bianchi, 2008, p.4 apud Chiavenato, 2004, p.233):

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão;
2. A pessoa escolhe um curso de uma ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso);
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse;
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa;
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

O comportamento humano é orientado por objetivos e, por isso, é importante associar atitudes motivacionais a estes objetivos. Os fatores motivacionais vão influenciar

diretamente o comportamento do indivíduo e, por consequência, seu desempenho na organização (Tadin et. al., 2005, p. 42).

O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (Tadin et. al., 2005, p. 42 apud Maximiliano, 1995, p.318).

A motivação para o trabalho são processos psicológicos que impulsionados e dirigidos com persistência, com tempo, levam ao alcance das metas e objetivos organizacionais (Tadeucci, 2011, p.29 apud Kinicki e Kreitner, 2006).

Segundo Tadeucci (2011, p.29 apud Kinicki e Kreitner, 2006) baseado nos trabalhos de Mitchell e Daniels, existe um modelo de motivação para o desenvolvimento e alcance de metas no trabalho. O primeiro fator que contribui para este desenvolvimento é chamado pelos autores de contribuições individuais, e dependem do quanto o indivíduo está capacitado para realizar a tarefa e o conhecimento que tem acerca do cargo que ocupa, além da disposição para executar e dos traços de personalidade que refletem neste item, entre outros. O segundo aspecto (fator) é o contexto em que a tarefa é realizada, e leva em consideração o ambiente físico, características da tarefa, o sistema de recompensas, treinamento disponibilizado, normas do grupo (estabelecidas por meio da cultura, desenvolvimento e amadurecimento da equipe).

O esquema proposto pelos autores pode ser representado conforme figura abaixo:

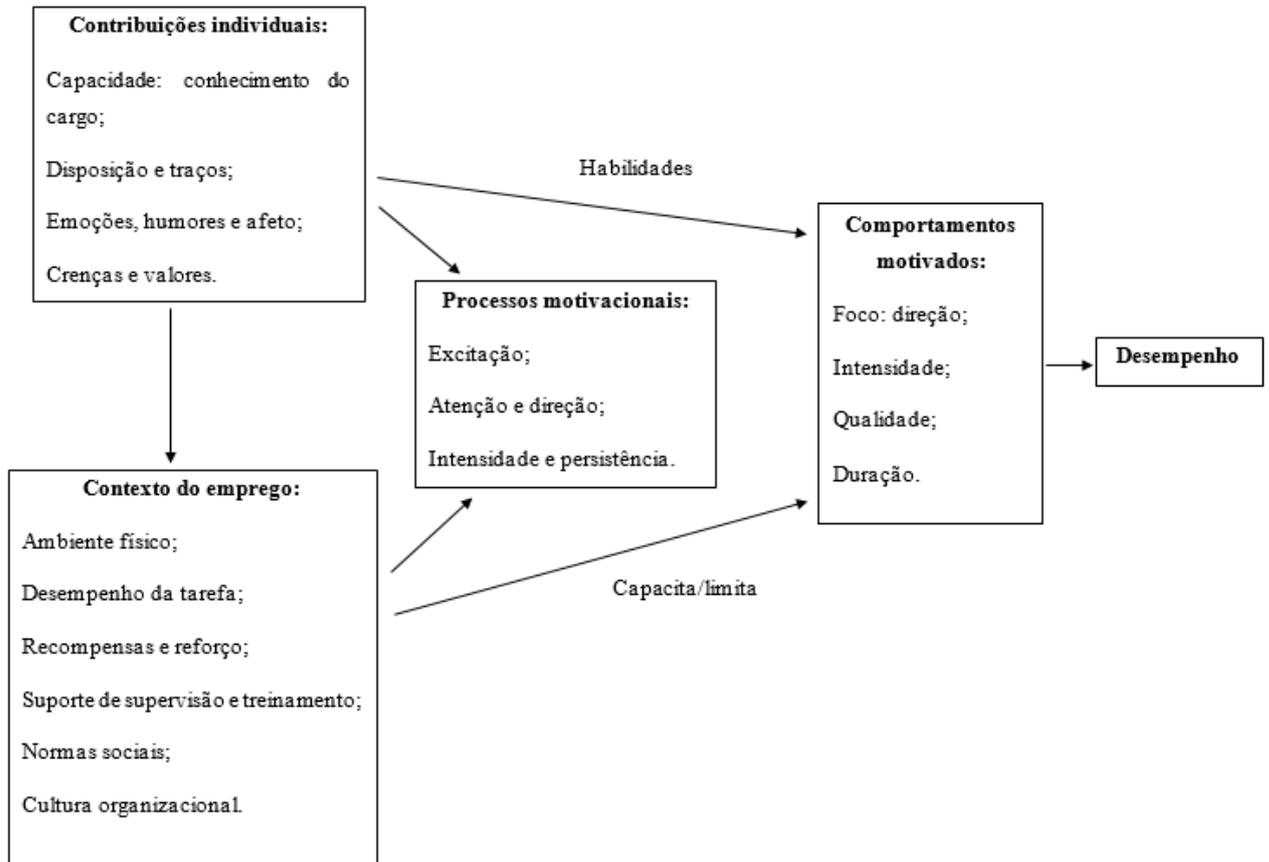


Figura 1- Modelo de motivação para o desempenho no emprego (TADEUCCI, 2011, p.30 apud KINICKI; KREITNER, 2006, p. 151)

No contexto individual, destacam-se: (a) as capacidades e conhecimento do cargo, podendo ser compreensão verbal, fluência numérica e espacial, memória, rapidez perceptiva e raciocínio indutivo, sendo consideradas as capacidades e habilidades exigidas pelo cargo; (b) disposições e traços, como extroversão, concordância, consciência, estabilidade emocional e abertura a experiências; (c) emoções, humores e afeto, em que as emoções negativas promovem o enfraquecimento dos processos motivacionais, e podemos destacar: raiva, medo, ansiedade, culpa, vergonha, tristeza, inveja, ciúme e repugnância. As positivas são alegria, prazer, orgulho, amor, afeição e alívio, e impulsionam os processos motivacionais; (d) crenças e valores também podem interferir nos processos motivacionais (MACÊDO, 2012).

Já no contexto do trabalho, todas as variáveis podem inibir ou estimular os processos motivacionais, e as mais importantes são: ambiente físico, desenho da tarefa, recompensas e reforço, suporte de supervisão e treinamento, normas sociais e cultura organizacional (MACÊDO, 2012).

Portanto, compreende-se a dificuldade em definir o que motiva o indivíduo, visto que o “motivo”, aquilo que o impulsiona, é distinto entre os indivíduos, e dá origem a um comportamento específico. Os atos dos seres-humanos são guiados por sua cognição: o que pensa, acredita e prevê, mas quando questionados os motivos, entra-se na questão da motivação e a resposta é dada em termos de força impulsionadora.

Levando-se em consideração a influência dos fatores externos nos processos motivacionais, para desenvolver um trabalho motivacional direcionado, é preciso estudo aprofundado do caso específico.

3 METODOLOGIA

Para um melhor entendimento sobre a performance da Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEI) Prof. Dr. Osny Fleury da Silveira, foi realizado um trabalho de pesquisa em duas etapas, sendo elas: análise dos resultados do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e um diagnóstico da percepção do clima organizacional.

Segundo a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) é aplicado para os alunos dos 3º, 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental e para a 3ª série do Ensino Médio, de escolas públicas estaduais e municipais, técnicas e particulares, de todas as Cidades do Estado. A avaliação é constituída de provas que abrangem conhecimentos de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Humanas e Naturais, e redação.

Para este estudo foram utilizadas as informações do Saresp 2013 e 2014, que contou com a participação de mais de 90% dos alunos, desta escola, correspondentes aos anos avaliados pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.

Com o objetivo de obter um diagnóstico da percepção do clima organizacional foram realizadas pesquisas com os funcionários da escola. A amostra deste estudo é formada por 23 professores (correspondente a 64% do total) dos turnos matutino e vespertino, e a direção. Colaboradores terceirizados responsáveis pelas áreas de cozinha, limpeza e inspeção não foram inclusos, visto que a intenção deste estudo é como o clima organizacional e a satisfação dos docentes influencia o desenvolvimento escolar.

Entende-se que dessa forma que as informações se complementam para obtenção de uma análise mais profunda para impulsionar o desempenho de alunos e colaboradores.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

4.1 SARESP

De acordo com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) utiliza para definição das expectativas de aprendizagem quatro níveis de proficiência – Abaixo do Básico, Básico, Adequado e Avançado.

Na Tabela 1 podemos observar esses níveis proficiência, de classificação e as descrições correspondentes.

Tabela 1 – Classificação e descrição dos níveis de proficiência

CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Insuficiente	Abaixo do Básico	Os alunos, neste nível, demonstram domínio insuficiente dos conteúdos, das competências e das habilidades desejáveis para o ano/série escolar em que se encontram.
Suficiente	Básico	Os alunos, neste nível, demonstram domínio mínimo dos conteúdos, das competências e das habilidades, mas possuem as estruturas necessárias para interagir com a proposta curricular no ano/série subsequente.
	Adequado	Os alunos, neste nível, demonstram domínio pleno dos conteúdos, das competências e das habilidades desejáveis para o ano/série escolar em que se encontram.
Avançado	Avançado	Os alunos, neste nível, demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, das competências e das habilidades acima do requerido para o ano/série escolar em que se encontram.

Fonte: Sistema de Avaliação de rendimento escolar do Estado de São Paulo 2014 – Boletim da Escola

4.1.1 3º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL

Foram obtidas informações sobre os resultados Saresp dos anos de 2013 e 2014, referentes ao 3º ano do Ensino Fundamental da escola em questão tiveram os dados contabilizados, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Desempenho em porcentagem no SARESP nos anos de 2013 e 2014 dos 3ºEF

Classificação	ANO DE 2013		ANO DE 2014	
	Língua Portuguesa	Matemática	Língua Portuguesa	Matemática
Avançado	14,9%	24,6%	11,0%	12,6%
Adequado	48,3%	56,4%	35,3%	18,1%
Básico	29,3%	17,3%	27,7%	28,0%
Abaixo do básico	7,5%	1,7%	26,0%	41,2%

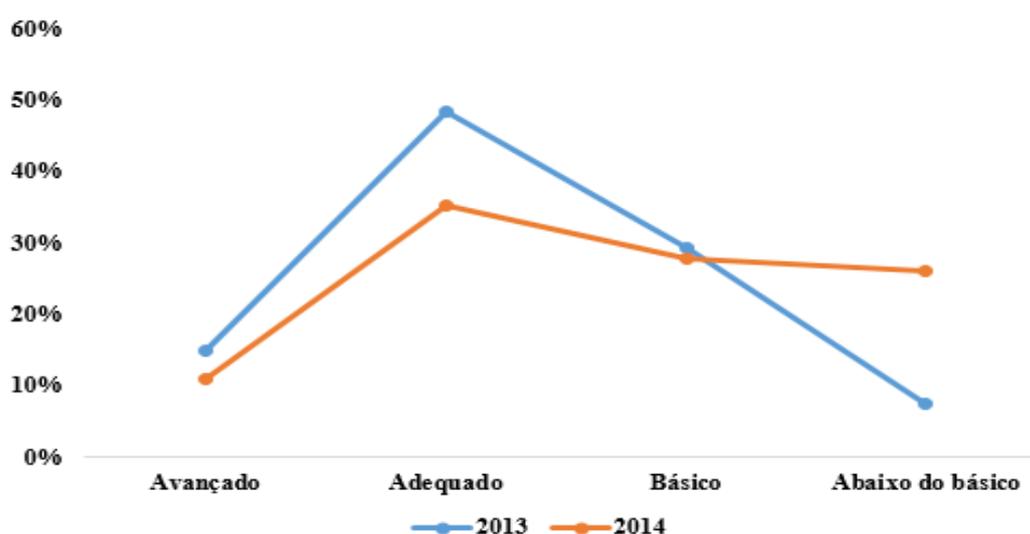
Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Analisando a Tabela 2, o desempenho em Língua Portuguesa e Matemática ficou inferior no ano de 2014. A classificação “abaixo do básico” teve um crescimento de 18,5% em Língua Portuguesa e em Matemática 39,5%, comparando o ano de 2013 para o ano de 2014. Em “básico” houve um aumento de 10,7% em Matemática.

As outras classificações em Língua Portuguesa apresentaram uma queda de 2013 para 2014. “Básico” caiu em 1,6%; “adequado” com uma queda de 13%; e “avançado” caiu 3,9%. Em Matemática, “adequado” caiu 38,3% e “avançado” caiu 12%.

O Gráfico 1 apresenta essa relação de notas em Língua Portuguesa:

Gráfico 1 - Desempenho dos alunos dos 3ºEF nos anos de 2013 e 2014 em Língua Portuguesa – dados em porcentagem

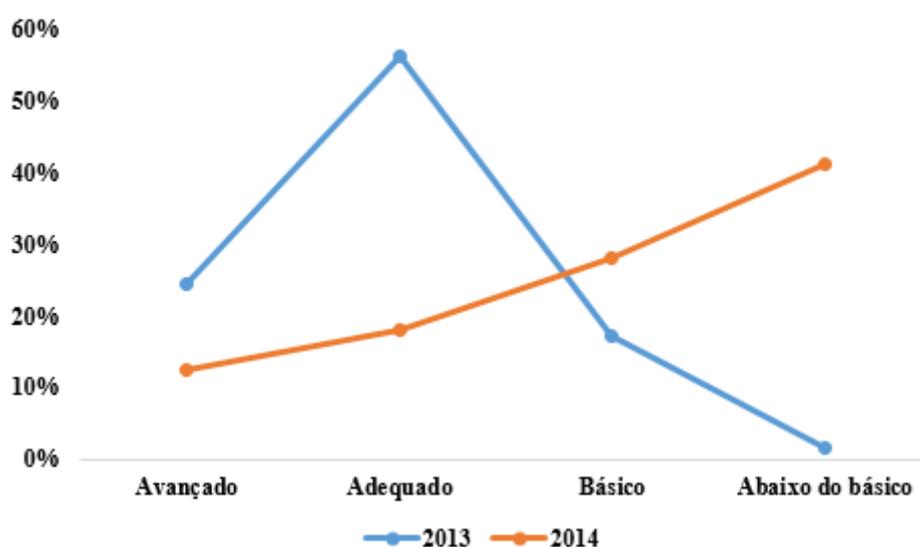


Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Em Língua Portuguesa, o ano de 2013 mostrou uma nota superior ao ano de 2014. O Gráfico 1 mostra que as maiores diferenças ficaram nas classificações: adequado e abaixo do básico. O rendimento dos alunos caiu de um ano para o outro, as melhores classificações (avançado e adequado) caíram, “básico” também caiu, mas em menores porcentagens e “abaixo do básico” cresceu consideravelmente, ou seja, mais alunos apresentaram conhecimentos insatisfatórios. Lembrando que para as turmas de 3º EF, não foram computadas faltas de professores no ano de 2013; e no ano de 2014 foram calculadas sete faltas de professores, porém, uma das faltas foi no mês de dezembro - período de férias letivas – então não afetaria o desempenho dos alunos, sendo assim, seis faltas que foram em dias de aula.

A seguir, o Gráfico 2, que é referente ao desempenho em Matemática:

Gráfico 2 - Desempenho dos alunos dos 3ºEF nos anos de 2013 e 2014 em Matemática – dados em porcentagem



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Em Matemática, os alunos também apresentaram uma nota maior em 2013. O Gráfico 2 mostra que em “adequado” teve uma grande concentração de alunos e “abaixo do básico” ficou com um percentual baixo em 2013. Nesse ano não houveram ausência de professores em dias de aula.

No ano de 2014 teve um grande aumento na classificação “abaixo do básico”, semelhante a diferença na classificação “adequado”. Nesse ano, os professores tiveram sete faltas, no entanto, uma delas foi no mês de dezembro e não afeta o cronograma de aulas.

4.1.2 5º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL

Os únicos dados obtidos no SARESP 2012 foram as notas gerais. Em Língua Portuguesa atingiram 189,5 e em Matemática tiveram a nota de 187,2.

A Tabela 3 mostra a nota do 5ºEF nos anos de 2013 e 2014.

Tabela 3 - Desempenho em porcentagem no SARESP nos anos de 2013 e 2014 dos 5ºEF

Classificação	ANO DE 2013		ANO DE 2014	
	Língua Portuguesa	Matemática	Língua Portuguesa	Matemática
Avançado	7,08%	1,75%	15,5%	4,3%
Adequado	43,36%	29,82%	29,7%	22,9%
Básico	36,28%	37,72%	36,5%	41,4%
Abaixo do básico	13,27%	30,7%	18,2%	31,4%

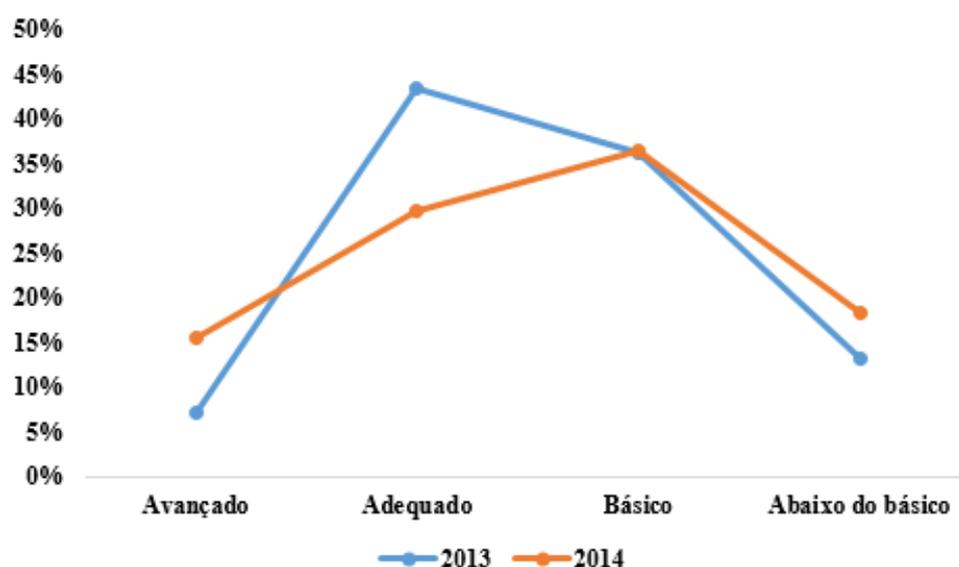
Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Em Língua Portuguesa houve um aumento de 2013 para 2014 de: 8,42% em “avançado”; 18,13% em “abaixo do básico”; e na classificação “básico” o percentual quase foi o mesmo, mas teve um aumento de 0,22%. Em “adequado” a nota caiu em 13,66%.

Em Matemática os aumentos foram de: 2,55% em “avançado”; 3,68% em “básico”; e 0,7% em “abaixo do básico”. A classificação “adequado” caiu em 6,92%.

O Gráfico 3 mostra a relação das notas em Língua Portuguesa:

Gráfico 3 - Desempenho dos alunos dos 5ºEF nos anos de 2013 e 2014 em Língua Portuguesa – dados em porcentagem

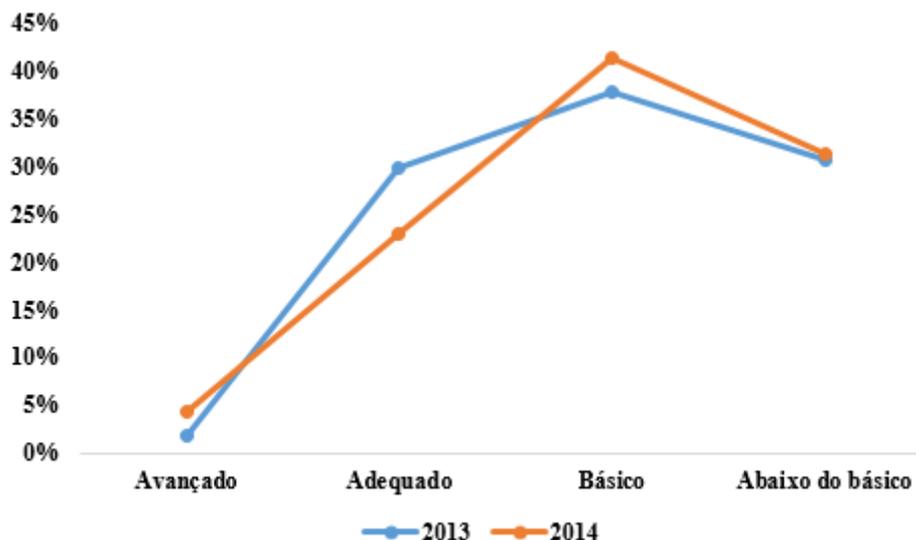


Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Em “avançado” os alunos do ano de 2014 alcançaram uma nota maior do que em 2013. No entanto, “adequado” teve melhores índices em 2013, com uma diferença maior do que em “avançado”. Na classificação “básico” teve uma porcentagem quase igual nos dois anos. A presença em “abaixo do básico” foi inferior no ano de 2013.

O Gráfico 4 é o desempenho das notas em Matemática:

Gráfico 4 - Desempenho dos alunos dos 5ºEF nos anos de 2013 e 2014 em Matemática – dados em porcentagem



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em: Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo, SARESP, 2013 e 2014.

Em Matemática, ambos os anos tiveram resultados com níveis semelhantes. Em 2014 mais alunos foram classificados como “avançado”, no entanto, os maiores índices em “adequado” ficou com no ano de 2013. “Básico” teve uma alta porcentagem nos dois anos mencionados, mas em 2014 o índice foi maior do que em 2013; e em “abaixo do básico” os valores ficaram quase iguais em 2013 e 2014.

4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir dos dados coletados nos questionários teve como objetivo compreender o clima organizacional através dos indicadores: satisfação no trabalho, liderança e gestão participativa, qualidade de vida no trabalho, colaboração entre colaboradores, reconhecimento não-financeiro e comunicação. Dois tipos de questionários foram distribuídos de forma aleatória, contendo perguntas diferentes, mas com o mesmo objetivo. As afirmações dos questionários eram classificadas de 1 a 5 e os números correspondiam a seguinte escala: 1 – insatisfatório, 2 – mínimo aceitável, 3 – satisfatório, 4 – bom e 5 – excelente.

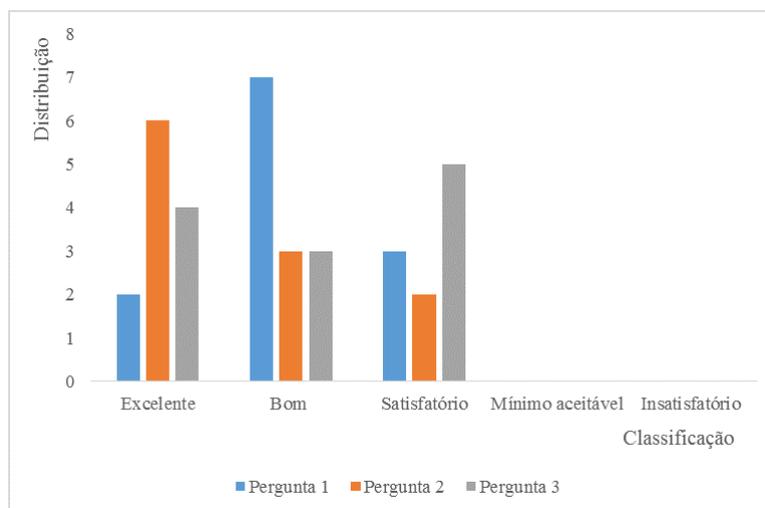
4.2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação é um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas diante de situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes (Santos citando Fraser, 1993). Além disso, a satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Santos citando Alcobia, 2004).

Acerca de satisfação para o docente, Marqueze e Moreno (citando Esteve, 1999) acrescentam que os principais fatores negativismo e limitantes à docência se referem à falta de recursos, problemas nas condições de trabalho, violência nas instituições e exigências sobre o professor. Além disso (Marqueze e Moreno citando Lapo & Bueno, 2003) ressaltam que a insatisfação no trabalho e o desprestígio profissional estão entre os fatores que mais contribuem para que os professores abandonem a docência.

Para mensurar a satisfação no trabalho, solicitou-se que os colaboradores classificassem as seguintes afirmações: “minha motivação influencia nos meus resultados” (representada como “pergunta 1” no gráfico 5), “o reconhecimento dos meus alunos e colegas influencia no meu resultado” (pergunta 2) e “o trabalho me satisfaz” (pergunta 3). Obteve-se, aproximadamente, média 4 para as perguntas individualmente; no geral, a satisfação no trabalho obteve média 4. Isso significa que a satisfação teve classificação boa, conforme podemos notar no Gráfico 5.

Gráfico 5- Distribuição de classificação do tópico satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2 LIDERANÇA E GESTÃO PARTICIPATIVA

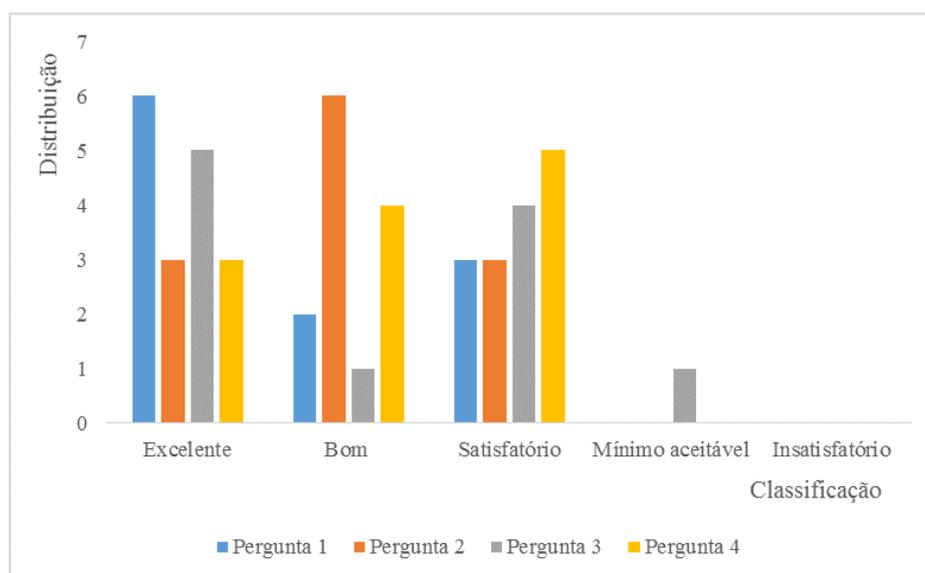
Liderança e gestão participativa: a liderança foi classificada pela diretora, líder da empresa, como liderança democrática. Na liderança democrática as atitudes são discutidas por todos os integrantes do grupo, enquanto o líder vê e estimula a troca de ideias, ele também busca ser um membro como todos os outros do grupo, sendo, entretanto, mais objetivo, limitando-se aos “fatos”.

“O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição de problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias” (SEBRAE NACIONAL, s.n.t.).

Foi solicitado que, para este tópico, os colaboradores classificassem as seguintes afirmações: “sinto que meu líder trabalha em atender as minhas necessidades” (pergunta 1), “acredito que as decisões dos gestores melhoram o ambiente escolar” (pergunta 2), “acredito que tenho voz e contribuo para o desenvolvimento do ambiente escolar” (pergunta 3) e “liberdade para opinar nas decisões do líder” (pergunta 4).

As questões, individualmente, tiveram média aproximada 4. A média geral deste tópico também foi 4 conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Distribuição da classificação do tópico liderança e gestão participativa



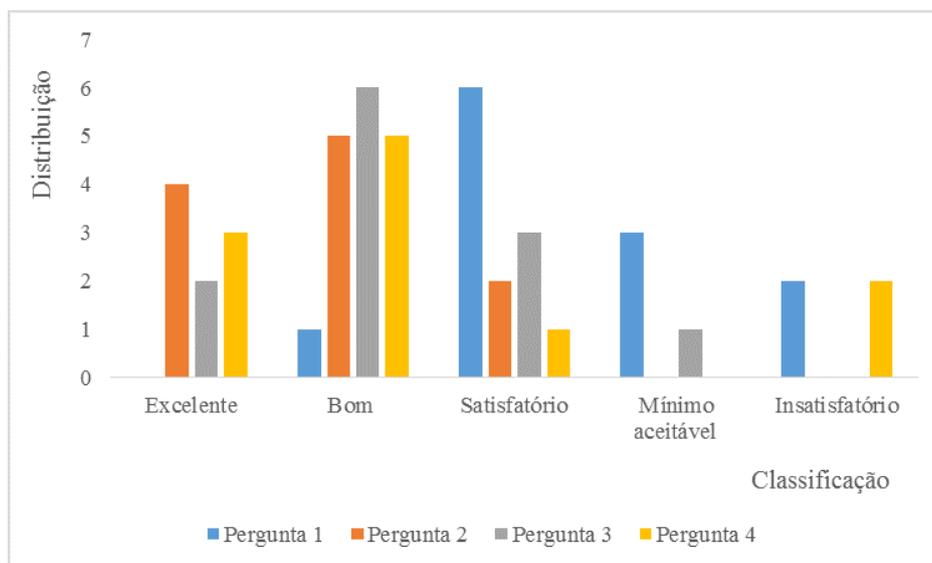
Fonte: elaborado pelos autores

4.2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho: “pode ser definida como uma forma de pensamento envolvimento pessoal, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho” (MORETTI, s.n.t., p.2).

Os colaboradores classificaram as seguintes afirmações para este tópico: “estou satisfeito (a) com as instalações (ambiente) ” (pergunta 1), “minha relação com alunos e pais de alunos” (pergunta 2), “sinto que meus alunos estão dispostos a aprender/participar da aula” (pergunta 3) e “estou satisfeito com o material didático disponível”. A primeira afirmação obteve média 3; as demais tiveram média 4. No conjunto, demonstrado no Gráfico 7, a média das afirmações é 4, classificada, na régua de medição, como boa.

Gráfico 7 - Distribuição da classificação do tópico qualidade de vida no trabalho



Fonte: elaborado pelos autores

4.2.4 COLABORAÇÃO ENTRE COLABORADORES

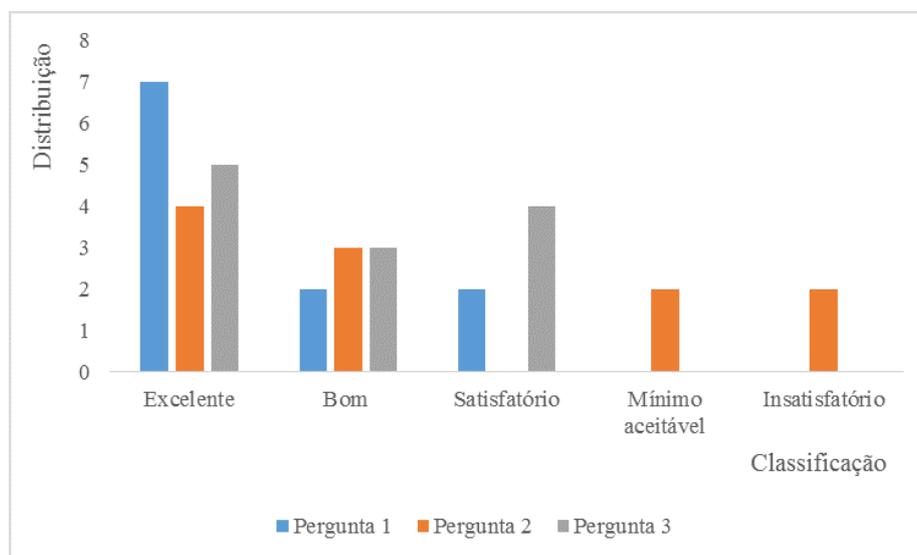
Colaboração entre colaboradores parte do princípio de que colaborar é ajudar, auxiliar. Cada indivíduo fazendo sua parte para obter os resultados almejados. Quando os colaboradores superam suas metas, estão comprometidos com o que fazem, são motivados, buscando sempre resultados eficazes indo além do que lhes é solicitado.

Neste tópico os colaboradores classificaram as seguintes afirmações: “sinto que pertenço à equipe” (pergunta 1), “sinto que influencio a equipe” (pergunta 2) e “me sinto confortável para pedir ajuda” (pergunta 3).

A primeira afirmação teve nota média 4; a segunda obteve 3; e a terceira afirmação atingiu a classificação média 4. A média do item chegou a 4, sendo considerada, pela régua de mensuração, boa. Assim sendo, as respostas foram classificadas da seguinte forma:

Veja no Gráfico 8 abaixo a distribuição das respostas:

Gráfico 8 - Distribuição da classificação do tópico colaboração entre colaboradores



Fonte: elaborado pelos autores

4.2.5 RECONHECIMENTO NÃO FINANCEIRO

Segundo Silva (citando Dutra, 2002) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas pela realização do trabalho. Sendo assim, as recompensas podem ser entendidas como atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, das formas: econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, entre outras.

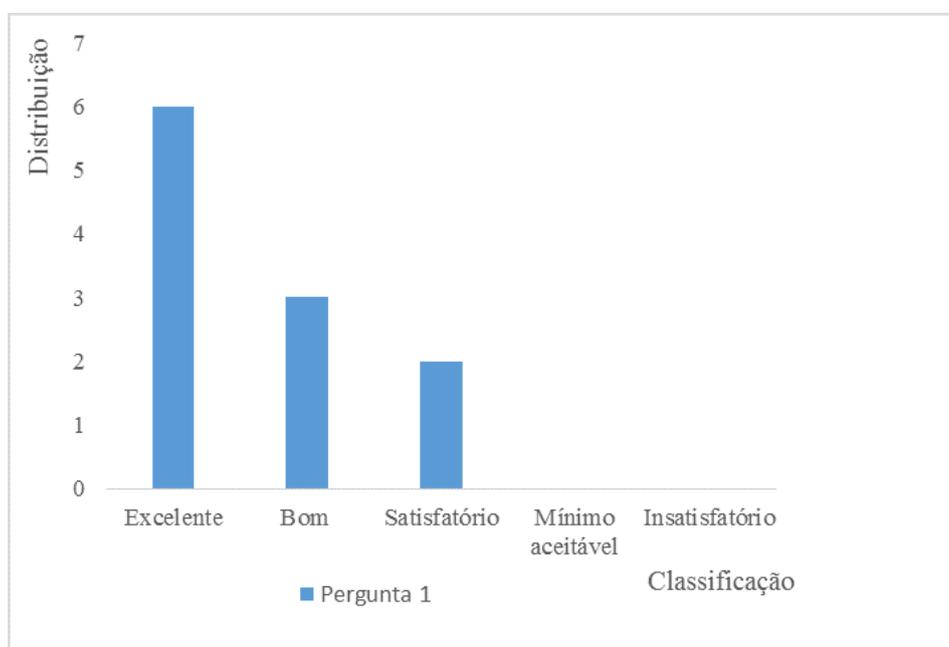
As recompensas não-financeiras (intangíveis), que podem ser oportunidades de carreira, reconhecimento, qualidade de vida, líderes preparados e inspiradores, entre outros, têm grande capacidade de capturar o lado emocional dos colaboradores, criando maior identificação com a organização e retenção mais efetiva devido a laços mais fortes que se formam (Siqueira, 2011).

Os reconhecimentos não-financeiros são importantes porque, segundo Lourenço e Alves (citando Moretti e Treichel, 2005, p.1) o ser humano traz consigo sentimentos e ambições, cria expectativas, envolve-se e busca o crescimento dentro do que realiza. Sendo assim, o homem não trabalha apenas para a obtenção de salário, mas também pelo seu crescimento profissional, reconhecimento, segurança e manutenção das necessidades.

Para o reconhecimento não-financeiro, os colaboradores avaliaram: “o reconhecimento dos meus alunos e colegas influencia no meu trabalho”.

As respostas atingiram média 4 e foram classificadas como mostra o Gráfico 9.

Gráfico 9- Distribuição da classificação do tópico reconhecimento (não financeiro)



Fonte: elaborado pelos autores

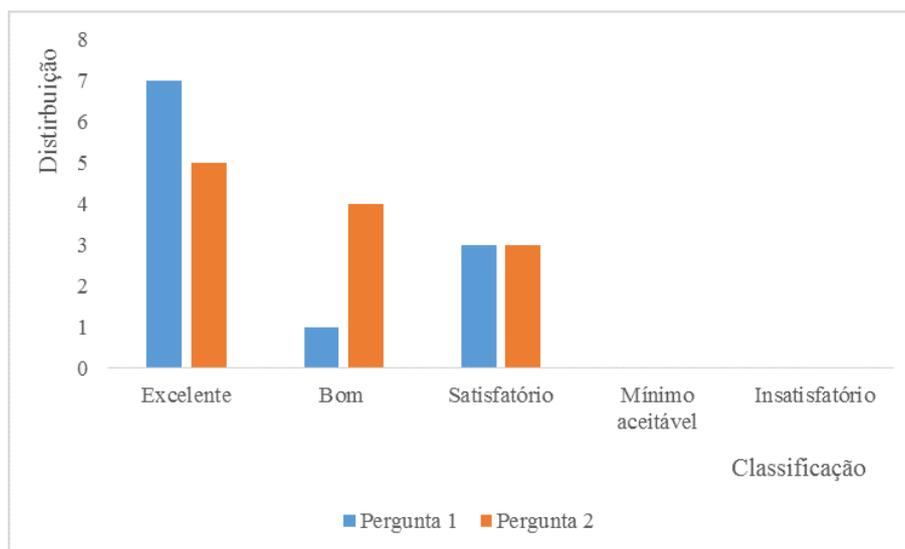
4.2.6 COMUNICAÇÃO

Comunicação: de acordo com Jacomini (citando Kunsch, 2003, p.178), a comunicação integrada faz a organização crescer, pois ela faz um elo entre os departamentos da organização, para que todos estejam em sintonia, ou seja, trabalhando em sinergia. Ou seja, é a comunicação que norteia as tomadas de decisão e conduz todas as atividades comunicativas da organização.

Os colaboradores classificaram as afirmações “meu líder é aberto às discussões” e “facilidade de comunicação com a diretora”.

Ambas afirmações obtiveram média aproximada 4, portanto, a média geral deste tópico também é 4. O Gráfico 11 apresenta a distribuição de respostas por classificação.

Gráfico 11- Distribuição da classificação do tópico comunicação



Fonte: elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das informações do Saresp, dos anos de 2013 e 2014, referentes à Escola Municipal de Ensino Fundamental Prof. Dr. Osny Fleury da Silveira, foi observada uma ligeira queda no desempenho geral dos alunos nesse sistema de avaliação ao longo desse período. No entanto, por se tratar de um período curto de avaliação, não é possível afirmar ser uma tendência de piora no desempenho dos alunos ou se é apenas um caso pontual. Porém, pode-se entender, a partir desses resultados, que existe como um sinal de alerta.

Este estudo procurou identificar alguma relação entre os resultados no Saresp com eventuais problemas no clima organizacional da instituição. Para obter informações sobre o clima organizacional foi aplicado um questionário, aos professores e demais profissionais dessa escola, que abordou seis temas, abrangendo liderança, convívio, ambiente e reconhecimento. Alguns outros temas, que possivelmente poderiam exercer

impacto direto no clima organizacional, tais como remuneração e possibilidade de desenvolvimento de carreira, não foram incluídos nessa pesquisa, por entender a limitação de ação direta da direção da escola sobre esses temas, por se tratar de uma escola pública que tem reporte direto à Secretaria Municipal de Educação de Cotia - SP.

Com base nas informações obtidas na pesquisa, não foi detectado nenhum item crítico que pudesse nos ajudar na construção de um diagnóstico conclusivo, no entanto foi constatado que alguns profissionais, dessa instituição, sentem que não conseguem influenciar a organização e não estão motivados com o trabalho o que mostrou a necessidade alavancar o foco no trabalho em equipe e o reconhecimento pela direção dos esforços coletivos e individuais.

Na busca de soluções que tenham o menor custo e melhor desenvolvimento, levando em conta que a verba entregue pelos órgãos governamentais é limitada e utilizada de acordo com o que tais órgãos denominam. A partir desse pensamento é recomendado que a escola aplique reuniões com a equipe, que se faça *feedbacks* frequentes com os funcionários em lugar específico e reservado para que eles possam expor ideias para novos projetos; melhorias e críticas e, também, a direção deixar os profissionais informados sobre os assuntos importantes da escola, assim, evitar a perda de capital intelectual.

O presente estudo pretende ter contribuído para que haja alguma modificação no cenário apresentado, na medida em que a liderança é uma peça fundamental para o desenvolvimento de profissionais e alunos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4^oed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa XYZ. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2015.

BONITO, Jorge. **Desenvolvimento profissional e formação profissional**. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/4396/1/soares_4.pdf>. Acesso em 16 nov. 2015.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>> Acesso em 16 nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª ed. – São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. – 15ª reimpr. - São Paulo: Atlas, 2014.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Disponível em: <http://www.fmr.edu.br/npi/npi_papel_com_org.pdf>. Acesso em 16 nov. 2015.

LOURENÇO, Joaquim Carlos; ALVES, Ylênia Mikarlla de Almeida Lins. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras - PB, Brasil**. s.n.t.. Disponível em: <www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>. Acesso em 12 nov. 2015.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários**. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a10v14n1>> Acesso em 12 nov. 2015.

MATTA, Villela da. **Influência e motivação nas organizações**. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/influencia-motivacao-organizacoes/>>. Acesso em 23 nov. 15

METIDIARI, Guilherme. **Estilo de liderança autocrática, democrática e liberal**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em 12 nov. 15

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x Auto realização humana.** Disponível em: <www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>. Acesso em 12 nov. 15.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9ª ed., p.304– São Paulo: Prentice Hall, 2002

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho: o caso de um banco. 2012.** Disponível em: <<http://comun.rcaap.pt/bitstream/123456789/4173/1/Tese%20Bruno%20Santos%20-%20MGERH.pdf>>. Acesso em 12 nov. 2015.

SEBRAE NACIONAL. **Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Tr%C3%AAs-estilos-de-lideran%C3%A7a-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>>. Acesso em 15 nov.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Saresp permite monitorar avanços da educação básica no Estado.** S.N.T.. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/saresp>>. Acesso em 29 dez 15.

SILVA, Lucimeiry Batista da. **A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais.** Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2399.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2015.

SIQUEIRA, Carlos. **Reconhecimento não financeiro: alternativa em cenários críticos de retenção.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/reconhecimento-nao-financeiro-alternativa-em-cenarios-criticos-de-retencao/44473/>>. Acesso em 12 nov. 2015.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RENDIMENTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Boletim da escola.** S.N.T.. Disponível em: <<http://saresp.fde.sp.gov.br/2014/LoginRedeMunicipal.aspx>>. Acesso em 29 dez 15.

SOUZA, Clélia Maria Diniz Carvalho. **O líder e sua influência na motivação da equipe.** Disponível em:

<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/lideranca%20e%20equipe.pdf>. Acesso em 23 nov. 15

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed., p. 344 - Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15ª ed., p.75 – São Paulo: Atlas, 2014

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2015.

VIRTUAL, Mot. **Você sabe a diferença entre colaborar e cooperar**. Disponível em:<http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id_news=146>. Acesso em 12 nov 2015.

STUDY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN A PUBLIC SCHOOL OF COTIA

Andrea Fioravante Salla
FATEC Osasco
andrea.salla@outlook.com

Victoria Maria Oliveira da Silva
FATEC Osasco
vic590@hotmail.com

Juliana Gomes
FATEC Osasco
anailujsemog@gmail.com

ABSTRACT

The main objective of this article was to identify probable causes that would be impacting a possible drop in teaching productivity in the Municipal School of Elementary Education Prof. Dr. Osny Fleury da Silveira, located in the municipality of Cotia, São Paulo. The research is exploratory and descriptive. A comparative analysis was carried out with other schools in the region, with a focus on student performance and the understanding of the organizational climate, a questionnaire with alternative questions applied to teachers and other employees of the institution. With this we can propose a project of intervention to the indicators that will leverage the motivation in the team.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Public School, Productivity, Team