



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

ETELVINA DA SILVA PEREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo Exploratório na
Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio
Branco/Acre**

Rio Branco-Acre
2011

ETELVINA DA SILVA PEREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo Exploratório na
Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio
Branco/Acre**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Alice Damasceno

Rio Branco- Acre

2011

Pereira, Etelvina da Silva.

Clima Organizacional: Estudo Exploratório na Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre Etelvina da Silva Pereira, Rio Branco – Acre, 2011.

63 fls: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2008

Orientador: Prof. Msc. Alice Damasceno

Departamento de Administração.

1. Regime de Previdência Complementar.
 2. Entidades Fechadas de Previdência Complementar.
 3. Aplicação de Recursos das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.
- I. Título

A minha querida Mãe Judite da Silva Pereira, que sempre me ensinou a preservar a dignidade, o carinho, a amizade, a vida e oportunidade, a quem respeito e amo. Aos meus filhos Thiago e Diego pelo incentivo que me deram para chegar até o fim. Aos meus colegas e amigos Maria Valéria e Ocimar Leitão pela ajuda e incentivo que sempre me deram, pela amizade prezada e carinho.

Dedico a todos estes este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Sempre seremos gratas às pessoas que nos ensinaram a amar o estudo e a vida. Como fazemos todo dia, agradecemos a Deus pelo milagre da vida, por tudo o que temos recebido, especialmente, as lições que vão sendo escritas no livro da nossa vida.

ETELVINA DA SILVA PEREIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo Exploratório na
Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio
Branco/Acre**

À Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília do (a) aluno (a)

Etelvina da Silva Pereira

Msc Alice Damasceno
Professor-Orientador

Vanessa Cabral
Professor-Examinador

Rio Branco-AC, 03, de Dezembro de 2011.

RESUMO

Este trabalho apresenta e descreve o clima organizacional, na visão das principais escolas de administração, bem como algumas teorias motivacionais voltadas para satisfação dos servidores da Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre. Apresenta pesquisa realizada com alguns servidores da Secretaria de Estado de Educação e Esporte - SEE, bem como alguns índices para avaliar o grau de satisfação dos servidores e os aspectos mais valorizados na relação com o trabalho. Os resultados depois de analisados, apontam a necessidade de gerenciar os servidores como trabalhadores do conhecimento, implementando ações que valorizem a negociação de metas desafiadoras, a autonomia e responsabilidade na realização das tarefas e o reconhecimento pelo trabalho realizado.

Palavras-chave: clima organizacional, motivação, trabalho.

ABSTRAT

This paper presents and describes the organizational climate, in the view of the leading business schools, as well as some motivational theories aimed at satisfying the servers of the State Secretariat of Education of Rio Branco - Acre. Present survey of some servers in the State Department of education-SEE, as well as some indexes to assess the degree of satisfaction of the servers and the most valued aspects in relation to work. The findings on examination, indicate the need to manage servers as knowledge workers, implementing actions that enhance the negotiating challenging targets autonomy and responsibility in the tasks and the recognition of the work

Keywords: organizational climate, motivation, work

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo esquemático da pesquisa.....	28
Figura 2- Gráfico percentual Tempo de Serviço.....	29
Figura 3- Gráfico de percentual Gosto de meu ambiente de trabalho.....	30
Figura 4- Gráfico de percentual Ambiente físico de meu trabalho encontra-se em boas condições	31
Figura 5- Gráfico de percentual Existe reunião no meu setor de trabalho	32
Figura 6- Gráfico de percentual Existe comunicação entre meu setor e setores da SEE.....	33
Figura 7- Gráfico de percentual Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional da SEE	34
Figura 8- Gráfico de percentual A SEE é inovadora frente aos tempos atuais.....	35
Figura 9- Gráfico de percentual Sinto-me preparado para participar de curso de formação.....	39
Figura10- Gráfico de percentual Sinto-me estimulado a aprender.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Departamentos e Coordenações que ultrapassaram a marca de 60%...27	
Tabela 2 - Gênero.....31	
Tabela 3- Nível de Escolaridade.....31	
Tabela 4 – Faixa Etária.....32	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEE - Secretaria de Estado de Educação e Esporte

MEC – Ministério da Educação

DO – Diagnóstico Organizacional

DICRE- Departamento de Credenciamento e Registro Escolar

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do Assunto.....	11
1.2	Formulação do problema.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivo Especifico.....	12
1.5	Justificativa.....	13
2.0.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.0.	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Caracterização da organização, setor ou área.....	27
3.2	População e amostra.....	29
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	30
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
6	REFERÊNCIAS	47
ANEXOS		
	ANEXOS A- Questionário.....	49
	ANEXOS B- Organograma Geral da SEE.....	57

1 INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é apresentar uma alternativa para melhoria do clima organizacional, visando motivação para o trabalho e aumento da satisfação especificamente na Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre.

O conhecimento do clima organizacional é um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores.

Não se trata de tentar resolver o problema de uma vez por todas, mas apresentar de forma consistente, medidas que permitam a minimização das situações desmotivadoras e maximização das atitudes motivadoras.

Sendo assim, o clima organizacional possui uma enorme influência sobre os fatores relacionados à organização, devendo então ser observados com maior atenção, uma vez, que para que haja sucesso nas organizações, deve haver comprometimento por parte das pessoas, compartilhando os objetivos e interesses da instituição, bem como interagindo entre si, sentindo-se motivadas, pois são parte essencial nesse processo, devendo ter liberdade para desenvolver suas funções com criatividade, eficiência e habilidade.

Cada organização possui características e especificidades únicas, e com o clima não é diferente. Entender essa dinâmica implica em compreender o processo de interação entre as pessoas que estão inseridas nessa organização, quais as relações sociais que se apresentam nesse meio, que crenças e visões compartilham, que culturas são integradas à organização e quais são absorvidas por estes funcionários, bem como, que interferências produzem na estrutura das instituições, em especial, a Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre.

1.1 Contextualização

O presente trabalho é definido como pesquisa sobre o Clima organizacional da Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre. E como delinear o clima existente nesta Secretaria? Por meio de um estudo que mede o clima organizacional.

Este trabalho, por meio da pesquisa de clima organizacional, visou avaliar os benefícios que advém de um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho, destacando os aspectos positivos e negativos que influem no clima e guiam a definição de planos para melhoria deste e o resultado que gerou na produtividade da instituição.

1.2 Formulação do problema

Nos tempos atuais, as organizações passaram a mudar seu conceito e principalmente as práticas gerenciais empregadas, visando motivar os funcionários e levá-los a atingir os objetivos e metas esperados pela instituição. Para tal, procuram aproveitar a capacidade total de trabalho dos seus colaboradores, pois sabem que quando os setores estão integrados, ou seja, a cultura organizacional com as ações e metas da organização, a possibilidade de sucesso é total.

Analisar o Clima tornou-se um fator de total importância para os setores da SEE/AC e é por meio dessa análise que se pode corrigir possíveis falhas, melhorar práticas que já vêm dando resultados positivos e tornar o ambiente de trabalho algo harmonioso. Esse tipo de pesquisa serve para que se possa avaliar o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal das equipes, a percepção dos colaboradores para com a chefia e vice-versa, bem como, a postura dos que integram essas organizações. Esse foi um dos fatores que motivou a pesquisa deste trabalho: A avaliação do clima organizacional e a implementação de mudanças para melhoria desse clima afetou o clima organizacional da Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco?

Esta problemática surgiu após mudanças políticas, em que devido às eleições para governador do Estado e posse de novos Secretários, houve uma reestruturação nos setores e implementação de novos departamentos, em especial o Departamento de Inovação e Humanização, criado para avaliar o clima organizacional e implementar mudanças para a melhoria desse clima na organização.

1.3 Objetivo Geral

Analisar o Clima Organizacional e a implementação de mudanças para a melhoria desse clima na Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco.

1.4 Objetivos Específicos

- Desenvolver pesquisa na Secretaria de Estado de Educação e Esporte para verificar o clima organizacional;
- Demonstrar se as mudanças implementadas na Secretaria de Estado de Educação afetaram nos processos de trabalho da SEE/AC;
- Apresentar os dados que contribuam para futuras avaliações do clima organizacional existente na SEE/AC e implementações de melhorias e correções de possíveis falhas, se houver.

1.5 Justificativa

O presente trabalho se justifica por entender que as empresas têm se preocupado muito com o público interno, ou seja, os colaboradores, procurando proporcionar um ambiente agradável de trabalho, harmonioso e motivador, ouvindo sugestões e fazendo com que estes colaboradores participem da tomada de decisões na organização. No entanto, nem sempre a forma de obter estes resultados é clara,

persistindo assim, algumas dúvidas sobre qual a melhor forma de proceder em relação à pesquisa?

Considerando os fatores acima mencionados e as experiências vivenciadas naquela Secretaria de Educação, a elaboração deste trabalho justifica-se, pois é essencial entender, adequar e caracterizar as pessoas envolvidas nesse processo, sejam eles, gerentes, auxiliares e técnicos, para as mudanças que venham a ser implementadas nesta área.

Neste sentido, a Secretaria de Estado de Educação forneceu as informações para a elaboração da pesquisa em questão, viabilizando assim, um estudo amplo da realidade dos funcionários daquela secretaria.

O resultado desta pesquisa poderá servir como fonte de informações aos gestores da Secretaria estudada, bem como para outros trabalhos sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico deste trabalho, abordando assuntos como: conceituações sobre motivação e a influência destes temas nas organizações, clima organizacional, cultura organizacional. Existem muitas teorias sobre motivação. Porém, é preciso que se leve em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação. Em outras palavras, fatores como o modelo estrutural na organização, estilo de gerenciamento, cultura e clima organizacional, são alguns dos fatores que devem ser considerados à luz das teorias quando da análise da problemática da motivação.

2.1. A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO.

Segundo Camargo (2009) motivação pode ser definida como processo responsável pela *intensidade*, *direção* e *persistência* dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, o foco é nos objetivos organizacionais em relação ao trabalho.

E ainda Camargo (2009) se refere a palavra-chave intensidade a quanto esforço a pessoa desprende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo a *intensidade* não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização. Precisamos levar em consideração a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade.

O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Segundo Paul Spector (2002) a motivação é a responsável pela intensidade, e lembrando que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como próprio termo sugere, motivação significa motivo para a ação.

A necessidade de encontrar respostas e soluções para tantas dúvidas e problemas levou teóricos e pesquisadores ao estudo da Motivação Humana.

Camargo (2009) afirma que esse movimento, de forças que impelem a uma ação tem razões psicológicas (como desejos, impulsos, instintos, necessidade, vontade, intenção) e normalmente, está dirigido para um alvo. Ou seja, sempre existe um motivo que desencadeia uma ação. Alguns motivos podem ser comuns às pessoas, como por exemplo, a busca pelo conforto e bem estar, mas os esforços para obtê-los podem ser diferentes, porque cada indivíduo dá seu próprio grau de importância aos motivos.

Assim, entende-se que quanto mais se valoriza um motivo, mais intensos serão seus esforços para alcançá-lo, segundo GIL (2001, p. 201), “o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas” .

Existem várias formas de motivar os colaboradores e os benefícios que são oferecidos a estes são: recompensa, plano de saúde, vale – refeição, entre outros.

Conforme Limongi – França e Casado:

A estrutura de um sistema de recompensa deve considerar, as inúmeras possibilidades de composição, as formas mais alinhadas à “filosofia” de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular. Os possíveis componentes de um sistema de recompensas são: remuneração variável, remuneração fixa e outras. LIMONGI–FRANÇA , CASADO (2002, p. 92)

Para esses autores é vital entender de maneira ampla a organização, seus valores, sua cultura e seus objetivos e encontrar formas de compensação e o que são capazes de estimular.

Para Frederick Herzberg (2000) analisar, avaliar os resultados e tentar implementar mudanças, e garantir a motivação dos colaboradores é essencial enriquecer as tarefas, ampliar os desafios profissionais, as responsabilidades e as metas, sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, bem como proporcionando um certo status e reconhecimento profissional.

Gil (2001) apresenta uma série de recomendações aos gerentes, que poderão influir na motivação dos seus empregados, com destaque:

- 1) Valorize as pessoas;
- 2) Reconheça os avanços;
- 3) Encoraje iniciativas;
- 4) Ofereça incentivos;
- 5) Enriqueça as funções;
- 6) Delegue autoridade;
- 7) Faça avaliações;
- 8) Promova mudanças;

Segundo Gil (2001) o desempenho e resultados esperados serão satisfatórios, pois as empresas precisam de pessoas criativas, confiantes e flexíveis para gerenciar mudanças e desenvolver competências que agreguem valor para a instituição, garantam a continuidade do seu emprego e as façam merecedoras de premiações, promoções e aumentos de salários. Quando os colaboradores apreciam o gosto da conquista, sentem-se revigorados para prosseguir, resolver problemas e mudar.

Para ROBBINS (1999) quando os colaboradores entusiasmados para atingir metas, encaram desafios e atendem às necessidades dos clientes ou população interna e externa, isso faz a diferença e representa a necessidade intrínseca de cada pessoa. Sendo assim, desenvolver estratégias para motivar os colaboradores tem um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e absenteísmo e rotatividade de funcionários.

Segundo Vroom *apud* Robbins (2002) a teoria da Expectativa é uma das teorias mais aceitas, pois argumenta que a tendência para agir de certa maneira depende da força de expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado para o indivíduo. Em termos práticos, isso significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho a qual lhe proporcionará recompensa da organização com bônus, prêmios, promoções, gratificações, ou aumento salarial. A teoria da expectativa focaliza três relações: esforço e recompensa e objetivos pessoais.

Desta maneira entende-se que a relação entre esforço e desempenho é a probabilidade pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará a um bom desempenho.. A relação entre recompensa e objetivos pessoais é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais.

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma organização que busca a continuidade, um desenvolvimento sustentável e acima de tudo sucesso em seus empreendimentos precisa observar vários aspectos que não somente o da área financeira, mas observar todas as outras áreas que envolvem a sua instituição.

O clima organizacional é visto e percebido sob diversos ângulos e sob diversas concepções, conforme a visão de cada autor, ou seja, de quem o estuda e analisa.

Champion (1988) define Clima organizacional como percepções dos funcionários ou impressões gerais em relação ao seu ambiente de trabalho, de forma que os valores e atitudes das organizações, afetam a maneira pela qual os envolvidos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Souza (1978) o Clima Organizacional é resultado de variáveis culturais, apoiado em conjuntos de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro de um sistema composto por três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Para GRAÇA (1999), é preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho. Isso só será possível quando estiverem convencidos, sensibilizados, da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações. Para esse autor, só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus colaboradores. O autor acredita que as pessoas, componentes de qualquer organização, percebem as múltiplas mudanças que ocorrem, tanto no nível de ambiente externo como no interior da própria organização e reagem a elas, de forma que a eficiência da organização pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que

satisfaça às necessidades de seus membros, e ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado, na direção dos objetivos organizacionais, criando um “clima de realização”.

“Pode, pois, o clima organizacional ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações.” (GRAÇA, 1999, p.9)

Na visão de GRAÇA, pode-se constatar que o diferencial competitivo de uma organização, em um ambiente de maior disponibilização de técnicas e tecnologias, ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, tornando estratégico o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização, para a eficácia organizacional.

Quanto a importância do estudo de clima nas organizações, Souza afirma que “Estudos de clima organizacional são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo” (SOUZA,1982, p.14)

Para SOUZA (1978), as variáveis que interferem no comportamento humano são múltiplas, difíceis de medir e, além disso, mutantes, sendo que, no entanto, o administrador não pode ignorá-las, já que estão presentes no processo empresarial.

Tachizawa *et al.* relacionam o clima organizacional à satisfação: “O grau da satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é o fator fundamental para realização dos trabalhos” (TACHIZAWA *et al.*,2001, p.241).

Conforme esse autor, a pesquisa de clima organizacional deve abordar: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios. A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento sobre a atitude do público interno com relação à organização, ou seja, suas expectativas, sua integração, em um determinado contexto.

Segundo Kanaane (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho tem impacto no grau de participação dos envolvidos sendo que, entender os

sinônimos, a cultura e o clima organizacional, vem atestar o desenvolvimento das organizações.

O clima organizacional está ligado inteiramente à motivação, influenciando as relações de satisfação, animação, interesses, de maneira que se eleva o ambiente organizacional. Já a desmotivação por frustrações, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando por estados de depressões, desinteresse, apatia e outros.

Segundo CODA (1997), para definir o clima organizacional é necessário separar a motivação no trabalho da satisfação. A motivação está ligada à natureza do próprio trabalho realizado, e a satisfação está ligada aos aspectos como salários, reconhecimento, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas no ambiente de trabalho. Assim define o clima organizacional como um indicador do nível de satisfação ou de insatisfação experimentado pelo empregado no trabalho.

Ainda segundo CODA (1997), o clima organizacional reflete uma tendência a respeito de até que ponto as necessidades da organização e dos empregados que dela fazem parte estarão sendo atendidas.

O clima organizacional, na verdade, influencia o grau motivacional das pessoas, e é por ele influenciado, que quando favorável propicia satisfação das necessidades pessoais e elevação da moral individual, e quando desfavorável propicia frustração das necessidades.

Para um clima organizacional que busca alcançar a qualidade às organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas no trabalho. A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes comportamentais em uma organização como: motivação, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Há alguns anos atrás, podíamos dizer que a administração pública como um todo, tinha sua cultura organizacional voltada para o passado e valores tradicionais, em que as pessoas eram tratadas como recursos de produção. No entanto, esse panorama arcaico vem mudando as formas de gestão, o posicionamento do Estado na sociedade e as modificações ocorridas na relação entre o serviço público e a

população também, em decorrência de uma globalização em que valores, paradigmas e padrões éticos e de percepções de cultura que tem seguido essas mudanças.

Segundo Robbins (2002) Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros, que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características - chave que a organização valoriza. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, pessoas e equipe, agressividade, estabilidade.

Essas características existem dentro de um conjunto que vai de grau baixo até um grau elevado. Quando se avalia a organização em termos dessas características, revela-se uma cultura complexa.

De acordo com Monteiro, Ventura e Cruz (2007)

O interesse sobre cultura organizacional recrudesciu nos anos 70, devido ao fenômeno japonês. O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter energia a ser um país super povoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego e a mais bem-arrumada e saudável população trabalhadora do mundo. (MONTEIRO, VENTURA E CRUZ, 2007)

É baseado nesses conceitos acima expostos, que se percebe que atualmente, as pessoas, seus conhecimentos e habilidades passaram a ser observados, bem como, a sua cultura, a que elas trazem se integram à cultura da organização. Toda organização possui sua cultura própria e para compreender a organização, deve-se primeiro conhecer sua cultura, ou seja, como seus funcionários se relacionam, como trabalham, suas atitudes e comportamentos.

Todo agrupamento social tem sua cultura formada por um conjunto de características singulares e, uma vez que a organização também é um agrupamento social, cada empresa possui a sua própria cultura. Então, presume-se que as pessoas dentro de uma organização tenham a mesma cultura: modo de agir, ser, pensar.

Para Shein citado por Luz, (2007 p.15) cultura organizacional

[...] é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para

se considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problemas.

Luz (2007, p.14) traça um paralelo entre a cultura de uma organização e a personalidade de um indivíduo, “entendendo que ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento que distingue uma organização das outras. A cultura modela a identidade de uma organização, assim como a identidade é o reconhecimento dos próprios funcionários”. Complementa afirmando que a cultura de uma organização é dependente dos valores culturais da sociedade em que se insere, tendo um significado simbólico de representações, bem como exerce um sentido político e de controle.

“Cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo.” ROBBINS (2002, p.499).

Este conceito descritivo colocado por Robbins é importante porque diferencia do conceito de satisfação com o trabalho. Por sua vez, a satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho.

Esta pesquisa sobre cultura organizacional tem buscado medir como os funcionários da SEE vêem sua organização, como ela estimula o trabalho em equipe, como recompensa a inovação, se reprime as iniciativas.

Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos.

Ernesto Cola (2006) afirma que a “cara” da organização é visível por meio de todos os ambientes físicos da organização que buscando de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participem sempre objetivando o equilíbrio organizacional.

É importante salientar que as organizações, por apresentarem características próprias devido ao modelo de gestão, tipo de liderança, comprometimento de seus funcionários e a cultura local com suas crenças e tabus, precisam ser analisadas em todos os seus componentes organizacionais.

Portanto, cultura organizacional, clima organizacional e motivação são fatores que tem influenciado o ambiente interno das organizações e sendo fatores determinantes para o alcance dos objetivos, visto que a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou, pelo menos, durante parte

dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, enquanto que o clima organizacional se modifica conjuntamente. Os momentos por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado, das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos colaboradores, todos esses são fatores que podem alterar o clima organizacional e comprometer os seus resultados.

2.4. MODELOS DE ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre clima organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: na primeira, ele adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura, ou elabora o seu próprio modelo.

Tendo em vista o problema de pesquisa que norteia o presente trabalho, a seguir serão apresentados alguns principais modelos desenvolvidos para o estudo do clima organizacional.

MODELO LUZ

Luz (1996) propôs um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional constituído de variáveis ou fatores, a saber:

- 1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação do trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho.
- 2) Comunicação: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação.
- 3) Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização

- 4) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre seus colegas e chefes e com a própria organização.
- 5) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações

MODELO CODA

Coda (1997), com base na experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os principais fatores que influenciam no clima organizacional junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, identificou a presença de alguns fatores comuns:

- 1) Liderança: descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho.
- 2) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
- 3) Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
- 4) Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção.

2.5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Marras (2003), a pesquisa sobre o clima organizacional busca um diagnóstico das organizações para intervenções e mudanças em seu ambiente. Sendo elo importante entre a organização e o indivíduo, onde propicia condições para minimizar conflitos entre as necessidades através, desejos e necessidade dos funcionários, medidas para alcançar os objetivos institucionais e atender as expectativas dos colaboradores no trabalho.

Para Luz (1996) as percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, ou seja, os valores ou atitudes afetam o relacionamento no ambiente de trabalho

A pesquisa de clima organizacional, cria uma base de informações que auxilia compreender os aspectos positivos e negativos que influem no clima e orienta os planos de ação para melhoria do clima organizacional

Foram apresentadas algumas teorias, concepções e alternativas, que dada a sua importância tem sido foco de interesse de muitos pesquisadores. A sua aplicação pode servir de apoio para as organizações que desejam fortalecer a motivação dos seus servidores. Porém, antes de adotar novos procedimentos, atitudes gerenciais ou aplicar técnicas, faz-se necessário compreender a cultura e as necessidades particulares da organização e de seus colaboradores, principalmente sob o ponto de vista desse.

Essas pesquisas são instrumentos de inigualável valor, para se diagnosticar os problemas organizacionais. E, quando bem fundamentadas, aplicadas, e analisadas, elas podem contribuir para a solução de diversas deficiências, incluindo dificuldades de relacionamento, falta de motivação, insatisfação e baixa produtividade no ambiente de trabalho.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento desse trabalho foi o método de survey. O método Survey, segundo Schmid (2006) é a investigação de informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se almeja alcançar. Trata-se de uma metodologia útil principalmente de pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário Tanur (*apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu **propósito** em:

- **exploratória** - o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- **descritiva** - busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Optou-se por um estudo exploratório, neste caso, houve o subsídio de livros e artigos científicos que, conforme aponta Gil (2001), fornecem ao pesquisador uma visão bastante significativa sobre o assunto focalizado.

Sendo este estudo caracterizado como pesquisa exploratória e descritiva também consiste em instrumento quantitativo e qualitativo, uma vez que tem como objetivo esclarecer, desenvolver, modificar conceitos e idéias. As características quantitativa da pesquisa, por oferecer uma medição e quantificação objetiva dos resultados, diminuindo as chances de distorções durante a análise e interpretações dos dados, vai ao encontro da afirmação de Godoy (1995, p.58): “o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com variáveis operacionalmente definidas”

A figura abaixo apresenta as etapas do trabalho de forma esquemática.

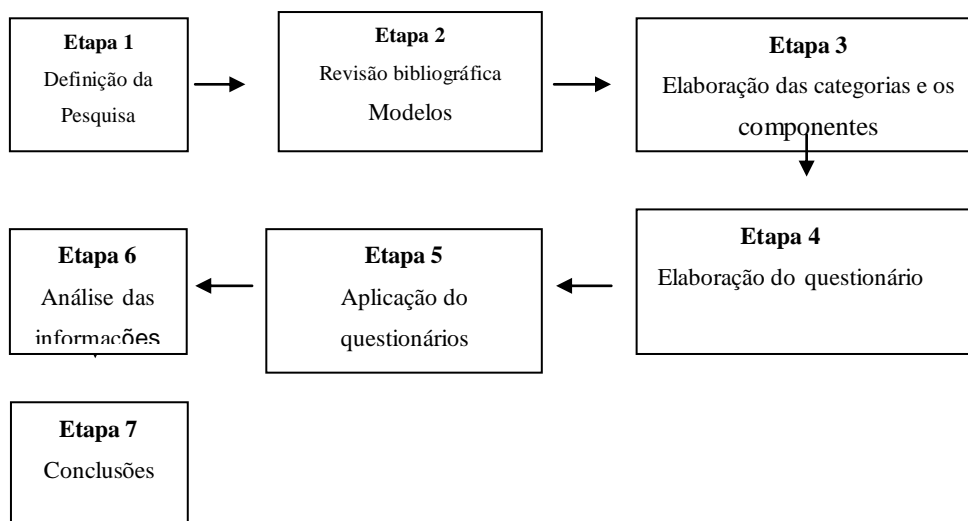


Figura 1 – Modelo esquemático da pesquisa

3.1 Caracterização da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Acre

Criada por meio do Decreto nº 04 de 26/06/1963 seu Art. 20, a Secretaria de Estado de Educação, até então funcionava como uma Delegacia do MEC, em 2004 a SEE-AC representava a maior Secretaria do Estado, abrangendo 51% dos funcionários públicos, sendo 15.233 servidores lotados entre a capital e o interior do Estado.

Atualmente a nova estrutura da Secretaria de Estado de Educação e Esporte do Acre – SEE/AC sancionada sob a Lei Complementar Estadual n 191 de 31 de Dezembro de 2008, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Acre, passou a vigorar com as seguintes alterações: Art. 5 g) Secretaria de Estado de Educação e Esporte – SEE com objetivo de planejar, executar, supervisionar e controlar às política públicas relativas à educação e ao esporte como também promover e executar o esporte comunitário. A SEE desenvolveu políticas voltadas para mudanças estruturais, com o objetivo de otimizar o fluxo das ações da Secretaria de Educação e Esporte, inclusive na gestão de recursos humanos (RH), para melhor atender seu público-alvo, ou seja, as escolas e a comunidade escolar (servidores de apoio, professores, pais e alunos), sem distinção de rede de ensino (estadual ou municipal).

A presente instituição tem como missão garantir que todas as crianças, jovens e adultos aprendam mais e melhor, atingindo seus objetivos estratégicos que são garantir educação de qualidade para todos, estabelecer e fortalecer parcerias, bem como, fortalecer a gestão. Sendo assim, preza por valores como qualidade, realizar todas as ações com excelência, responsabilidade social, contribuir efetivamente para o desenvolvimento do Estado, cooperação, compartilhar responsabilidades e resultados com os parceiros, inclusão e garantir educação com qualidade para todos.

Foi realizado um recadastramento para identificar o perfil e a lotação de cada servidor público estadual e, a partir daí, foi feito um reordenamento coerente com as reais necessidades da secretaria estadual. Com a realização do recadastramento, ocorreu um reordenamento do quadro de pessoal dos servidores da SEE/AC, o que proporcionou uma melhoria na qualidade dos serviços prestados,

como também, na agilidade da prestação desses serviços. Também ficou evidente, o efeito provocado pelo mapeamento de processos, com fluxos bem definidos e, principalmente, o investimento em RH e capacitações, formação inicial e continuada, valorização do profissional em educação através de Plano de Cargos, Carreira e Salário – PCCS, entre outros.

A SEE/AC tomou várias medidas para modernizar a sua gestão, deixando para trás o modelo piramidal de gerir, iniciou uma valorização profissional em parceria com vários órgãos, para manter a estrutura da secretaria e para implementação das metas, valores e ações estabelecidas no Planejamento Estratégico (PES – 1999), atuando de forma planejada e coordenada em relação às ações propostas.

Essas mudanças acima mencionadas fizeram com que a instituição desenvolvesse metas e ações em equipe, com objetivos claros e bem definidos, avaliando os resultados dos seus trabalhos para poder a partir daí, redirecionar ou traçar novas ações, podendo assim, melhor gerir a organização.

3.2. Participantes do estudo

Os integrantes desta pesquisa foram os funcionários da Secretaria de Educação e Esporte de Rio Branco, 308 no total, entre gerentes, auxiliares, cargos comissionados e pessoal de apoio, visando responder as questões formuladas relativas ao clima organizacional da instituição e assim coletar dados que subsidiaram o presente TCC.

A população considerada para a realização desta pesquisa foram os 822 colaboradores da Secretaria de Estado de Educação, sendo a amostra coletada de 308, pertencentes dos dez departamentos da secretaria.

Os Departamentos e Coordenações pesquisados foram:

Coordenação de Eventos	5 funcionários
Divisão de Credenciamento e Registro Escolar	34 funcionários
Divisão de Logística e Atendimento ao Público	28 funcionários
Coordenação de Ensino Superior	12 funcionários
Departamento de Finanças	23 funcionários
Departamento de Descentralização de Recursos	19 funcionários
Departamento de Compras e Controle de Materiais	17 funcionários
Departamento de Pessoas	7 funcionários
Departamento de Programas Complementares	21 funcionários
Coordenação de Sindicância	13 funcionários

Tabela 1 – Departamentos e Coordenações pesquisados da SEE.

3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário é composto por 30 questões, sendo dividido em 7 fases que, posteriormente serão analisados no geral .

A fase I, são questões referente aos dados nominais que caracteriza questões abertas, as Fases II, III e IV são fases em as questões são fechadas, utilizando para isso uma escala para respostas, ou seja, um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, escolhendo um dos cinco postos da escala.

As alternativas de resposta, ponto de escalas ou escala de concordância, indicaram o quanto se está de acordo com as afirmações. Como fonte de assimilação os funcionários assinalaram com “x” , o grau de concordância em relação às variáveis.

De acordo com a escala citada os itens da avaliação contemplavam as seguintes respostas:

- 1) Concordo plenamente
- 2) Concordo parcialmente
- 3) Discordo

3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi apresentado ao encarregado do setor que a pesquisa referia-se a um trabalho de Conclusão de Curso.

O instrumento foi enviado por meio do endereço eletrônico, sendo todos enviados individualmente, observando alguns detalhes sobre as fases, ou seja, a Fase I observou os dados nominais, a Fase II ambiente de trabalho, Fase III comunicação interna a Fase IV relacionamento interpessoal, Fase V condições de trabalho, Fase VI motivação e a Fase VII aspectos institucionais. Explicada que a pesquisa se tratava de um Trabalho de Conclusão de Curso, os funcionários podiam ficar confortáveis para responder as questões, pois, a identificação dos sujeitos seria mantida em sigilo, assim como, as respostas

Os questionários foram encaminhados a todos os funcionários da Secretaria de Educação e determinado um prazo para devolução dos mesmos.

A pesquisa foi realizada no período de 15 a 21 de agosto de 2011.

4. RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos, com a pesquisa realizada na Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco – Acre

Resultados da Fase I – Dados Nominais

Sexo	Freg.	%
1- Masculino	75	24,4
2- Feminino	233	75,6
Total	308	100

Tabela 1: Gênero

Fonte: Autor

Nível de Escolaridade	Freg.	%
Ensino Fundamental Incompleto	9	2,9
Ensino Fundamental	1	0,3
Ensino Médio Incompleto	11	3,7
Ensino Médio	54	17,5
Ensino Superior Incompleto	49	15,9
Ensino Superior	99	32,1
Especialização Latu Sensu	81	26,3
Mestrado	4	1,3
Doutorado	0	0,0
Total	308	100

Tabela 2 – Nível de Escolaridade

Fonte: Autor

Faixa Etária	Freg.	%
---------------------	--------------	----------

De 18 a 25 anos	38	12,3
De 26 a 30 anos	28	9,1
De 31 a 35 anos	55	17,9
De 36 a 40 anos	161	52,3
Acima de 40 anos	26	8,4
Total	308	100

Tabela 2: Faixa Etária

Fonte: Autor

Variável 1 – Dados Nominais

O quadro atual de colaboradores da SEE é constituído predominantemente de servidores efetivos, alcançando um índice de 59,1%, sendo que 28,2% são servidores no regime de contrato temporário. Segundo ROBINS (2002) “a estabilidade no emprego tem mostrado uma relação positiva com satisfação no trabalho e negativa com a rotatividade”

O tempo de serviço dos colaboradores que exercem função na Secretaria de Educação pode ser visualizado na Figura 2. Analisar o tempo de serviço dos funcionários, na instituição, é um fator importante, uma vez que esta informação está relacionada com a formação de percepções, que venham a diferir das expectativas que estes tinham ao ingressarem no serviço público, constituindo-se, assim, em um importante fator de motivação ou desmotivação.

Nota-se que a maioria dos pesquisados, ou seja 39,3% encontra-se na SEE há mais de dez anos e que apenas 13,6% são recém ingressados no serviço público estadual. Ressalta-se o fato de que a estabilidade no emprego tem mostrado uma relação negativa com a rotatividade das pessoas (ROBBINS 2002), e que organizações com alta concentração de profissionais com muito tempo de serviço, podem encontrar séria resistência à mudanças.

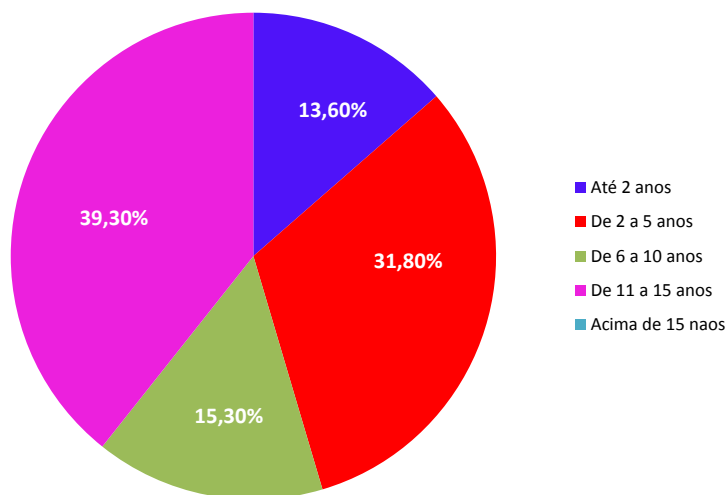


Figura 2 – Gráfico de percentual Tempo de Serviço

Fonte: Autor

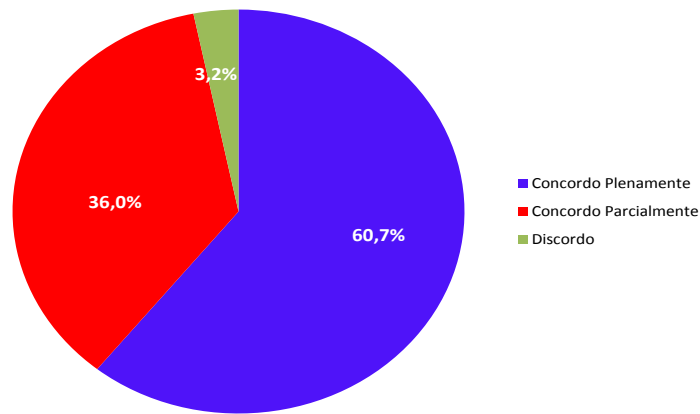
Variável 2– Relacionamento interpessoal

No questionário de pesquisa, quatro questões visavam avaliar a percepção que os colaboradores da SEE tinham em relação à qualidade das relações interpessoais, bem como, visava identificar a existência e a intensidade dos conflitos interpessoais no ambiente de interno de trabalho.

Na primeira sub-variável analisada, que se refere ao clima interno dos diferentes departamentos que compõem a organização objeto deste estudo demonstrou-se de acordo com os dados coletados, que na percepção dos colaboradores da SEE, o clima interno dos setores mantêm-se harmonioso. Pode-se comprovar, através da análise da figura (4), onde a maioria, ou seja, 60,7% concordaram plenamente e afirmam gostam do seu ambiente de trabalho. Esse alto índice corrobora com a tese de Champion (1998) que define clima organizacional como percepções dos funcionários ou impressões gerais em relação ao seu ambiente de trabalho de forma que os valores e atitudes das organizações afetam a maneira pela qual os envolvidos se relacionam no ambiente de trabalho. No mesmo enfoque,

Kanaane (1995), reafirma que relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho tem impacto no grau de participação dos envolvidos sendo que, entender os sinônimos a cultura e o clima organizacional, vem atestar o desenvolvimento da organização.

As organizações são constituídas de pessoas provenientes de diferente origem social, orientação religiosa, formação acadêmica, nesse contexto heterogêneo aspectos subjetivos como união, aspectos éticos, como transparência nas ações representa elementos centrais para o bom andamento das relações interpessoais. Na Pesquisa de Clima Organizacional da SEE se identificou que 45,8% dos pesquisados concordam plenamente em afirmar que existe união ente as pessoas do seu setor. Por outro lado, 40,3% afirmaram que confiam nos colegas de trabalho e 45,8% afirmam que não existem conflitos no relacionamento no seu setor. Esses se mostram favoráveis e a um bom clima organizacional e converge para as afirmações de Tachizawa que relaciona o clima organizacional à satisfação: “O grau da satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é o fator fundamental para a realização dos trabalhos” (2001, p.241).



RESPOSTA	FREQ	%
Concordo Plenamente	187	60,7
Concordo Parcialmente	111	36,0
Discordo	10	3,2
Total	308	100

Figura 2- Gráfico de percentual Gosto do meu ambiente de trabalho

Fonte: Autor

Variável 3- Condições e ambiente de trabalho

Na Pesquisa, o aspecto relacionado às condições de trabalho foi distribuído em quatro questões e visava detectar a percepção dos colaboradores quanto às condições ambientais e técnicas disponíveis para a execução das atividades. E a análise dos dados evidenciaram que somente 34,4% afirmaram que o ambiente de trabalho encontrava-se em boas condições (ver gráfico 2), em contrapartida, ao analisarmos dados referente a departamentos específicos, verificamos a heterogeneidade entre as informações, pois enquanto 96% dos colaboradores do Departamento de Credenciamento e Registro Escolares – DICRE informaram que discordam plenamente que dispõem de condições de trabalho (ver gráfico 3), enquanto 43% dos colaboradores dos Departamento de Recursos informaram que dispõem de boas condições de trabalho. Essa heterogeneidade demonstram que a alocação irregular dos recursos que possibilitam boas condições de trabalho pode implicar diretamente na qualidade dos serviços prestados e pode ser fator de desmotivação.

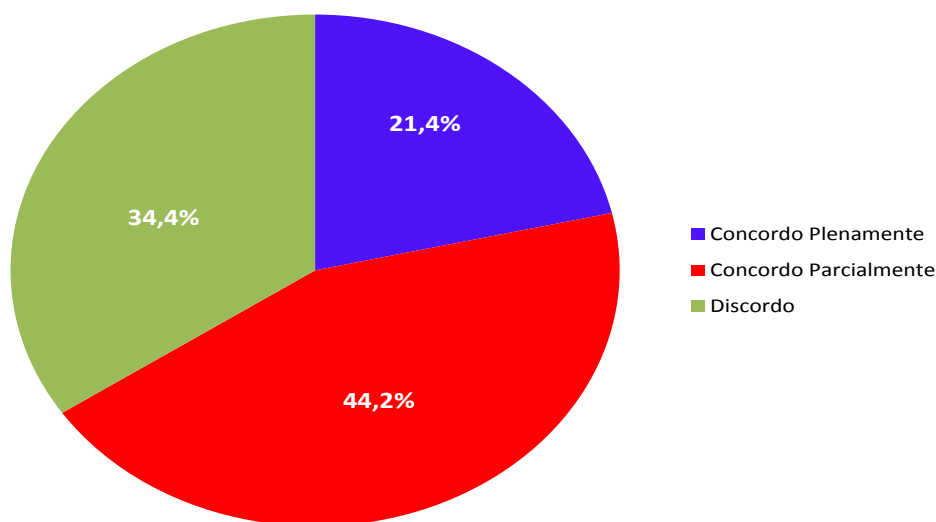


Figura 3 – Gráfico de percentual Ambiente físico de trabalho

Fonte: Autor

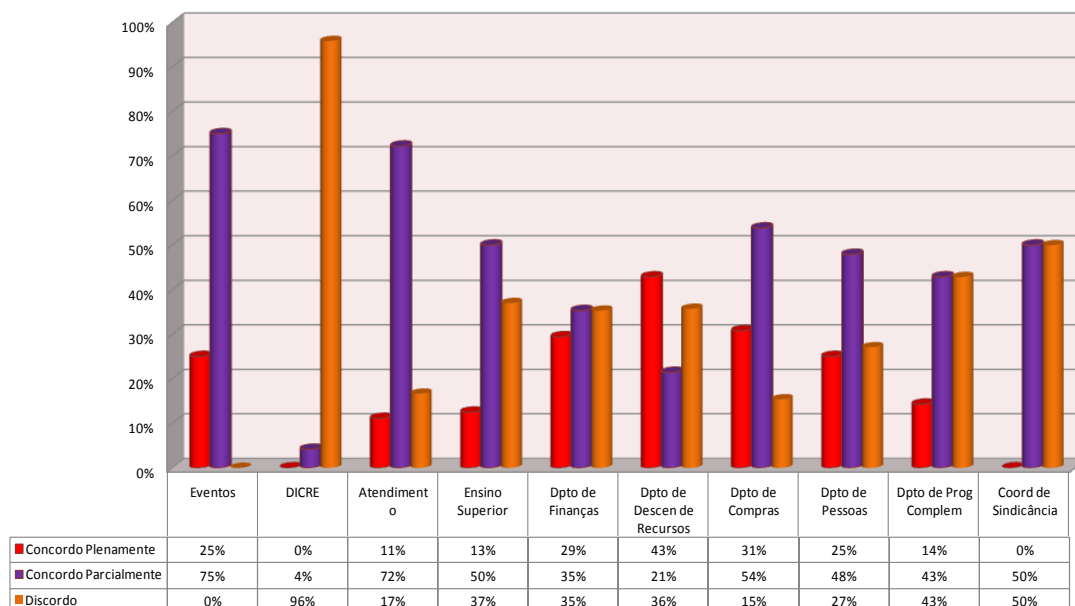


Gráfico 3 – Ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições.

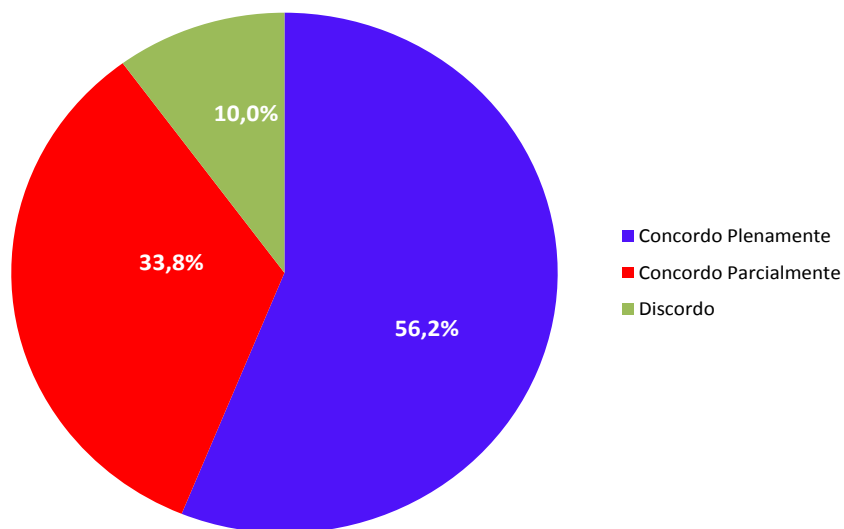
Fonte: Autor

Variável 4- Comunicação Interna

A gestão pública contemporânea passa por transformações conceituais e incorpora definitivamente as decisões colegiadas sobre questões que afetam diretamente a rotina de trabalho. Nesse contexto, a reunião regular da equipe se constitui como ferramenta essencial para o bom andamento das atividades. No entanto, dos funcionários pesquisados, somente 56,2% informaram que existe reunião no setor de trabalho (ver Figura 4). Variável que pode justificar o fato de 60,7% dos funcionários concordarem, parcialmente, quando consultados se estavam bem informados sobre o que acontecia na SEE (ver gráfico 5).

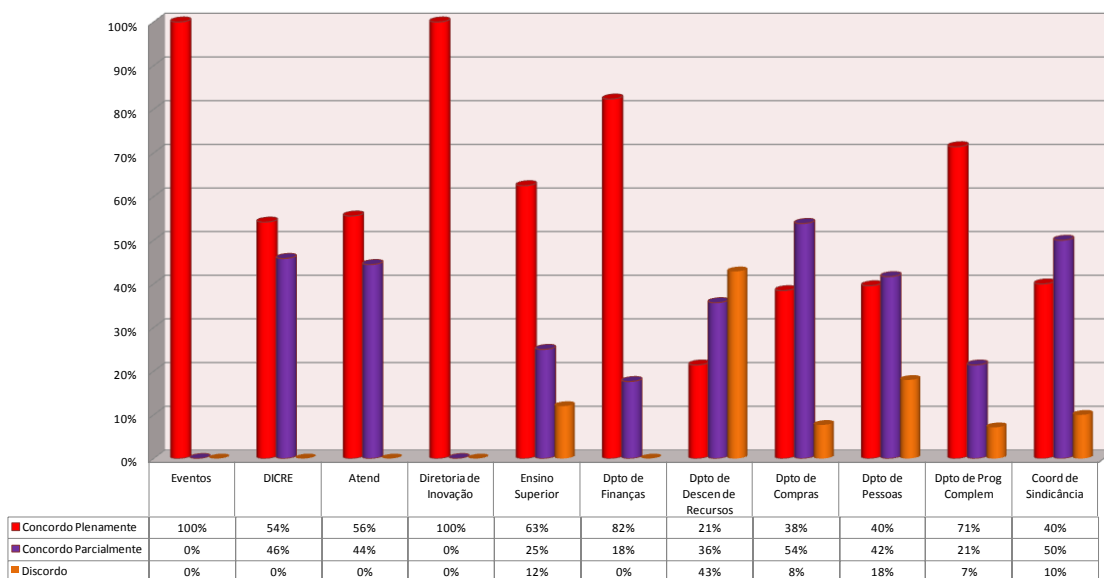
Considerando que cada departamento na estrutura atual da SEE (ver anexo B) se constitui como um espaço de tomada de decisões e de execução para que a SEE alcance seu objetivo final, ou seja, “Garantir educação de qualidade para todos” (SEE, 2010,p.). Nesse contexto, a articulação interna em cada departamento contribui diretamente para consecução do objetivo supracitado. Por outro lado, articulação interna de cada departamento somente atingira os fins almejando a partir da articulação eficiente com outros departamentos. Contudo, 59,8% dos colaboradores consultados responderam que concordavam parcialmente com essa proposição em contraste com 28,2% que concorda plenamente, esse contraste indica que a comunicação entre os departamentos não contribui para fluidez dos processos

administrativos. Ao realizarmos a análise de dados do Departamento de Finanças e de Recursos, a pesquisa indicou respectivamente que 29% e 7% dos colaboradores desses setores concordavam plenamente que existe comunicação entre a sua unidade e as demais unidades da SEE (Figura 5). O baixo índice na comunicação entre esses departamentos e os demais departamentos da SEE pode prejudicar o desenvolvimento das ações de uma Secretaria que, atualmente administra o maior orçamento do governo do Estado do Acre, estimado em 161.000.000 (Planejamento Estratégico, 2010, p. ?). Dados que exigem dos gestores dessa instituição atenção especial, uma vez que, os departamentos supracitados se constituem na administração pública como setores centrais para o financiamento e a gestão de recursos.



RESPOSTA	FREQ	%
Concordo Plenamente	173	56,2
Concordo Parcialmente	104	33,8
Discordo	31	10,0
Total	308	100

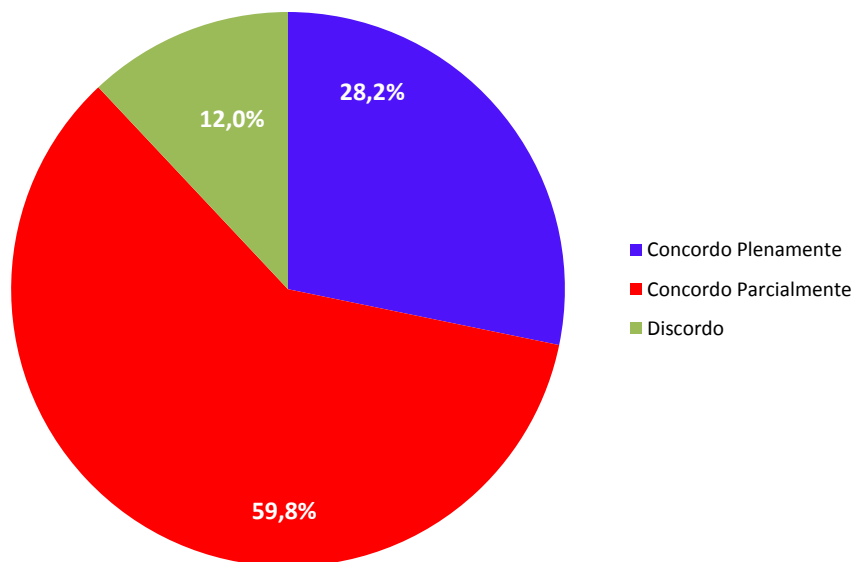
Figura 4 – Gráfico percentual Existe reunião no meu setor



Fonte: Autor

Gráfico 4- Existe reunião no meu local de trabalho.

Fonte: Autor



RESPOSTA	FREQ	%
Concordo Plenamente	87	28,2
Concordo Parcialmente	184	59,8
Discordo	37	12,0
Total	308	100

Figura 5 – Gráfico de percentual Existe comunicação entre meu setor e os demais da SEE.

Fonte: Autor

Variável 5 – Imagem da SEE

Considerando aspectos relacionados à imagem institucional da SEE, se questionou: a) A SEE tem um imagem positiva perante a sociedade; b) Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional da SEE; c) Considero a SEE inovadora frente aos tempos atuais. Na análise e tratamento dos dados se evidenciou que 82% dos pesquisados sente-se satisfeito em participar do quadro funcional da SEE (ver figura 6). E 56,5% desses colaboradores afirmam que a sociedade tem uma visão positiva sobre a SEE e que é inovadora nos tempos atuais (Figura 7). A boa imagem institucional da SEE apresentada pelos colaboradores, seja em estar vinculados à instituição, seja em considerar que os usuários dos serviços públicos ofertados pela instituição são bem visto pela sociedade, implica na satisfação individual e no clima organizacional, e a seu modo contribuem para melhoria da qualidade dos serviços prestados por esses colaboradores.

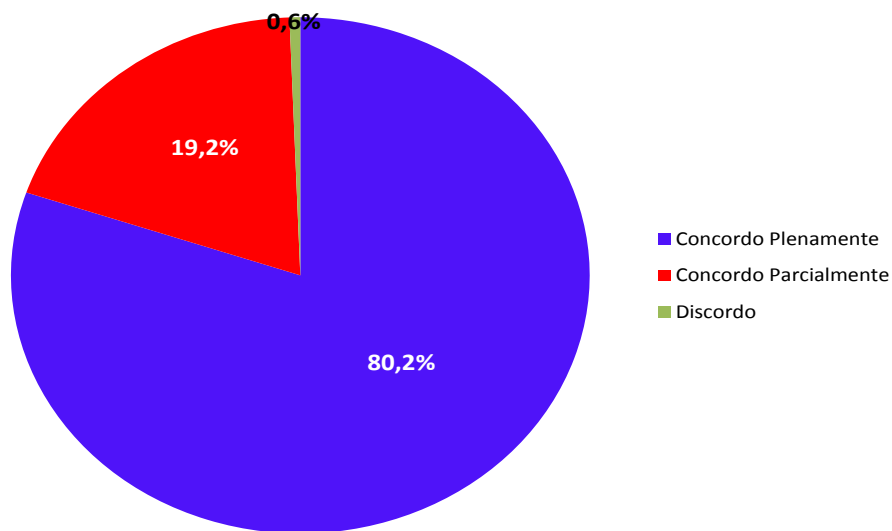
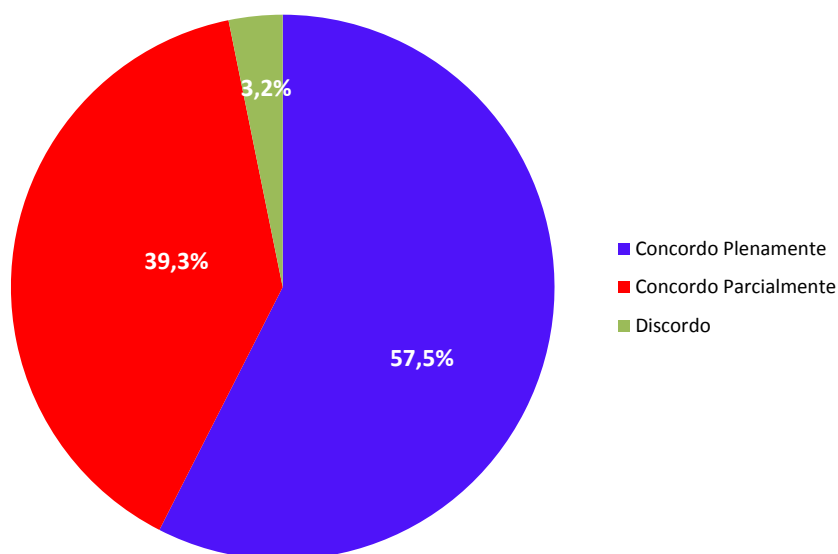


Figura 6- Gráfico percentual Sinto-me satisfeito em participar do quadro funcional da SEE

Fonte: Autor



RESPOSTA	FREQ	%
Concordo Plenamente	177	57,5
Concordo Parcialmente	121	39,3
Discordo	10	3,2
Total	308	100

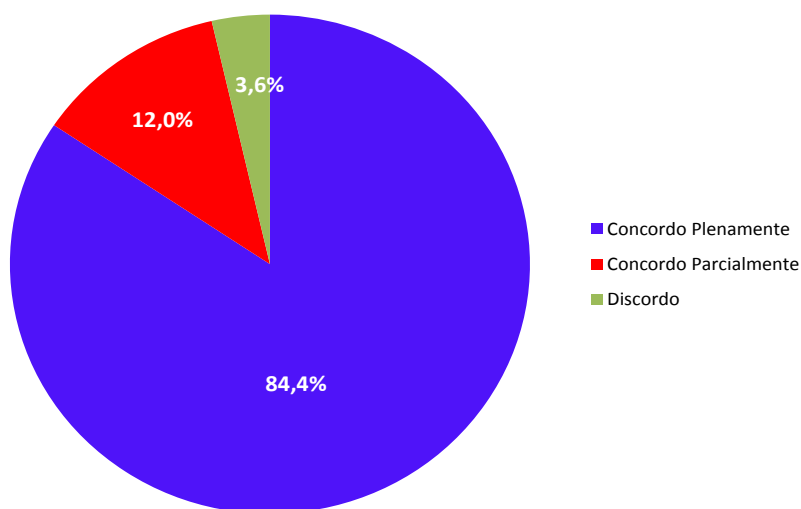
Figura 7 Gráfico percentual A SEE é inovadora

Fonte: Autor

Variável 6 – Motivação

Os colaboradores acreditam que podem ter crescimento profissional na empresa sendo esta uma boa indicação para o crescimento de uma organização, segundo Frederick Herzberg (2000), é essencial enriquecer as tarefas, ampliar os desafios profissionais, quanto ao tempo disponível para dedicação ao desenvolvimento profissional, ficou evidente na análise que os funcionários estão dispostos a participar de curso de formação continuada e possuem tempo disponível para tal. Há recursos disponíveis para sua capacitação, e quanto a justiça em relação às remunerações há clareza de critérios para que elas ocorram. . A teoria de Luz (2003) afirma que para os colaboradores estarem alinhados com os valores da empresa precisam saber o papel a cumprir, quais as tarefas a executar e principalmente receber treinamento para a realização de seu trabalho da melhor forma possível e com superação pessoal contínua.

Na pesquisa, foi perguntado aos colaboradores se sentiam-se estimulados a aprender, 64,9% dos respondentes concordaram plenamente, mas 70,1% reconheciam que seu crescimento profissional dependia do seu esforço.



RESPOSTA	FREQ	%
Concordo Plenamente	260	84,4
Concordo Parcialmente	37	12,0
Discordo	11	3,6
Total	308	100

Gráfico 8- Gráfico de percentual Sinto-me preparado para participar de curso de formação.

Fonte: Autor

DISCUSSÃO

Para melhor compreender o aspecto coletivo e para se ter uma visão panorâmica no âmbito cultural da instituição envolvida, optou-se por fazer uma leitura geral do quadro de funcionários, não privilegiando categorizações como idade, sexo, grau de instrução, entre outros, até mesmo para que fossem evitadas situações posteriores indesejadas, como a identificação dos autores das respostas. Por esta razão, a abordagem é genérica e objetiva compreender o movimento da coletividade em suas posições.

Os resultados da pesquisa revelam um quadro bastante satisfatório, segundo a percepção de seus colaboradores, com um índice bastante positivo para melhorias, os gráficos demonstram um grau de satisfação elevado no que diz respeito ao orgulho de trabalhar nesta organização, de participar do quadro funcional da secretaria, de sentir-se preparado para ocupar outra função. Pelos resultados encontrados pode-se dizer que existe um clima bastante favorável e propício ao desempenho profissional dos colaboradores e uma boa qualidade de vida.

Entretanto, foram observadas algumas deficiências que devem receber por parte dos gestores uma atenção especial. São elas: a falta de reuniões, melhoria nas condições física do ambiente de trabalho, deficiência na comunicação entre setores. Estes são fatores importantes que precisam ser melhorados rapidamente. O fator crescimento profissional foi mencionado e merece atenção. Remanejamento de funções dentro da secretaria pode contribuir para a melhoria desta variável.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho foi um levantamento acerca do clima organizacional da Secretaria de Estado de Educação e Esporte - SEE, onde foi analisado um conjunto de fatores percebidos direta ou indiretamente pelos indivíduos que contribuem para um bom clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional visou, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização em relação ao seu ambiente interno, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de comprometimento ou não dos colaboradores e as demais pessoas com quem interagem.

Na pesquisa os participantes foram questionados sobre sua satisfação no ambiente de trabalho, na função que exercem, sobre a liberdade para se expressar, a imagem da SEE perante a sociedade, entre outros. Propriedades mensuráveis que influenciam na motivação e no comportamento dos servidores.

Para as organizações com visão moderna e preocupadas com seu capital humano, o assunto “motivação”, é um fator que tem sido muito trabalhado uma vez que este é o combustível para fazer com que os servidores trabalhem em busca de objetivos a serem alcançados, através de uma sinergia que resulta em crescimento conjunto, levando a crer que o relacionamento com os colegas de trabalho, a comunicação entre setores, crescimento profissional, satisfação pela função e ambiente onde se trabalha gera a integração social, valorização pessoal, visando uma melhor produtividade, envolvimento e comprometimento dos servidores.

Durante as fases de nossa vida, passamos por processos de conhecimento, ou seja, captamos informações dos mais diferentes conteúdos e valores decorrentes do contexto ao qual estamos inseridos e transformamos em maneiras de compreender e entender o funcionamento de uma organização, partindo da compreensão do trabalho do ser humano. Logo, ter a possibilidade de estar em uma instituição, que desenvolve atividades educacionais e poder adquirir conhecimento, realizar pesquisas e assinalar soluções, é uma experiência muito gratificante e motivadora.

Foi importante entender que a pesquisa do clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os gestores podem socorrer, para conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários, bem como, extrair o estado de satisfação, possibilitando definir

estratégias que potencializem as características de motivação e satisfação e minimizem a desmotivação e a insatisfação dentro de uma instituição.

Serão expostas algumas sugestões, mediante os resultados obtidos, como o plano de ação às atividades a serem implementadas, deverão ser discutidas em um determinado período, onde o Secretário Geral de Educação, o Diretor de Inovação, discutam e elaborem as diretrizes, fornecendo, assim, aos funcionários informações de que necessitam para desenvolver um excelente trabalho, como resultados esperados os funcionários terão segurança e satisfação em desenvolver suas atividades.

Ao ambiente de trabalho, a organização deverá proporcionar aos funcionários satisfação e autoconfiança, assim como melhorar suas instalações e equipamentos para aumentar a produtividade das atividades.

Ao propor uma solução interpessoal necessita-se de uma certa dose de comprometimento por parte de todos os funcionários, pois, o clima de uma organização, é fundamental para o andamento de suas atividades, assim, o ideal seria reuniões regulares, mas sem forçar esta realização, os funcionários teriam como referencial, a confiança, entendimento mútuo, e comunicação entre setores, a confiança e apoio mútuo e recíproco, tornando o ambiente saudável, motivador e satisfatório.

É oportuno ressaltar que os resultados advindos dessa investigação quantitativa poderão resultar em planos de ação para implantar melhorias necessárias, de modo a levar o colaborador a uma melhor performance no trabalho, além de garantir a manutenção das ações já existentes.

A contribuição desta pesquisa consistiu em uma valiosa ferramenta de gestão, pois além de permitir análise interna, também pôde identificar o nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização, gerando instrumento para proceder a mudanças por meio de estratégias e ações, tendo como alvo o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à superação das metas pré-definidas pela gestão.

Diante do exposto, pode-se inferir que o clima organizacional se constitui de fato em uma variável interveniente na performance do funcionário no trabalho.

Em relação aos objetivos propostos o estudo atingiu o seu objetivo geral, qual seja avaliar o clima organizacional na Secretaria de Estado de Educação e Esporte, verificando sua intervenção no desempenho humano no trabalho demonstrando a

importante correlação entre os temas e a análise dos resultados para a proposição de melhorias. Em termos dos objetivos específicos foram identificados pontos positivos e negativos na análise do ambiente interno da SEE, bem como das variáveis que pudessem interferir na criatividade, iniciativa, inovação e no desenvolvimento do potencial dos colaboradores.

Importante destacar que, de maneira geral, os funcionários têm uma percepção bastante favorável do clima organizacional e mesmo levando em consideração as variáveis demográficas e do próprio clima (relacionamento interpessoal, imagem da empresa, ambiente físico de trabalho, comunicação interna) não houve discrepâncias significativas que anulem o estudo.

O clima organizacional é, sem dúvida alguma, uma das ferramentas utilizadas pela empresa para se posicionar de forma estratégica e eficaz no seu setor.

Pela natureza descritiva e qualitativa deste trabalho, há limitações:

- a) Como foi utilizada uma amostra de conveniência, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados a todas as secretarias públicas que possuam pesquisa de clima organizacional;
- b) De acordo com Yin (2001, p.29), estudos de caso são “generalizáveis a proposições e teorias e não a populações e universos”.
- c) Apesar de haver receptividade e concordância na execução deste estudo por parte dos gestores da organização pesquisada, a não implementação das recomendações ou sua implementação parcial pode gerar certo desconforto e desconfiança nos colaboradores que se dedicaram ao projeto e certamente seria um fator desmotivacional por se sentirem co-responsáveis pela melhoria do seu ambiente de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

CAMARGO, Denise de. *Psicologia Organizacional/Denise de Camargo-Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.*

COLA, Julio Ernesto. **Administradores.** 2006 .Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_orpo&idColuna=270&idColunista=2007> acesso em 25 de agosto de 2011

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica.** 1992(Tese de Livre Docência).São Paulo,Faculdade de Economia e Administração de São Paulo,FEA-USP,1992

CHAMPION, Dean. *Sociologia das organizações.* São Paulo: Brasiliense, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GRAÇA. H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial.** Brasília, Fundação nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – FUNADESP, 1999.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI, 2. Ed.* São Paulo: Atlas, 1995. 356 p.

LIMONGI- FRANÇA, na Cristina. **Pessoas na Organização.** 6ª Ed.São Paulo: Gente, 2002

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MONTEIRO, Carmen Diva B; VENTURA, Elvira Cruvinel; e CRUZ, Patrícia Nassif. **Cultura e mudança Organizacional: Em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. Cultura Organizacional.** Disponibilizado em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>> acesso em 30 de agosto de 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica.** Projeto de pesquisa, TGI, TCC, Monografia, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2002.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SPECTOR, Paul E. Psicologia Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: FGV, 2004.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE

PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

Secretaria de Estado de Educação e Esporte de Rio Branco - Acre

Prezado(a) Servidor,

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma das mais importantes ferramentas para Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.

A proposta deste questionário é conhecer os servidores que trabalham na Secretaria de Estado de Educação - SEE, analisar suas necessidades e anseios, e torná-la um melhor lugar para se trabalhar.

Abaixo, algumas orientações:

Fique a vontade para responder o questionário. Seja o mais verdadeiro possível.

A sua participação da pesquisa é muito importante.

Inicie e termine, pois você só terá acesso uma única vez.

Considerando a importância do sigilo, você não será identificado na pesquisa

Leia com atenção as perguntas e marque uma resposta em cada item.

Esta pesquisa será realizada no período de: 15 – 21 de agosto de 2011

FASE I

IDENTIFICAÇÃO

1 - Sexo:

- Masculino
- Feminino

2 - Idade:

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- Acima de 40 anos

2 - Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior
- Especialização Latu Sensu
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

4 - Você é:

- Servidor do quadro permanente da SEE
- Contrato Temporário
- Cedido de outro órgão

Outros

5 - Você exerce Cargo em Comissão?

Sim

Não

6 - Identifique o Setor que você Trabalha:

7 - Há quanto tempo você trabalha na SEE?

Até 2 anos

De 2 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

Acima de 15 anos

FASE II

AMBIENTE DE TRABALHO

8 - Eu tenho orgulho de trabalhar na SEE

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

9 - Sinto-me satisfeito(a) com minha função

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

10 - Gosto do meu ambiente de trabalho

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

11 - Sinto-me seguro(a) para expor minhas idéias

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

FASE III

COMUNICAÇÃO INTERNA

12 - Sinto-me bem informado (a) sobre o que acontece na SEE

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

13 - Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

14 - Tenho liberdade para opinar e expressar minhas idéias

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

15 - Existe reunião no meu setor de trabalho (diretor e coordenação)

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

16 - Existe comunicação entre a minha unidade e as demais unidades da SEE

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

FASE IV

RELACIONAMENTO

17 - Eu contribuo para um relacionamento com meus colegas de trabalho e diretor, baseado na cooperação

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

18 - Sinto que existe união entre as pessoas do meu setor

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

19 - Confio nos meus colegas de trabalho

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

20 - Sinto que existem muitos conflitos de relacionamento no meu setor

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

FASE V

CONDIÇÕES DE TRABALHO

21 - O ambiente físico do meu local de trabalho encontra-se em boas condições (instalações, higiene, temperatura, ruídos, aparência, pintura, teto, etc)

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

22 - Possuo os recursos necessários para a realização das minhas atividades

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

FASE VI

MOTIVAÇÃO

23 - Sinto-me estimulado (a) a aprender

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

24 - Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

25 - Sinto que meu crescimento depende do meu esforço

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

26 - Sinto-me preparado(a) para assumir outra função

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

27 - Sinto-me preparado (a) e com disponibilidade para participar de Curso de Formação Continuada

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

FASE VII

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

28 - A SEE tem uma imagem positiva perante a sociedade

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

29 - Sinto-me satisfeito(a) em participar do quadro funcional da SEE

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

30 - Considero a SEE inovadora frente aos tempos atuais

Concordo totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo

ANEXO

B

ORGANOGRAMA GERAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E ESPORTE

