

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E PROPOSTA PARA MELHORIA EM
UMA ESCOLA TÉCNICA**

**RESEARCH OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PROPOSAL FOR
IMPROVEMENT IN A PROFESSIONAL HIGHT SCHOOL**

Recebido: 02/11/2016 Aprovado: 23/12/2016 Publicado: 30/01/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Pedro Norberto de Paula Filho¹
Especialização em Tecnologias Ambientais e MBA em Gestão de projetos e processos
organizacionais.

Professor da Faculdade Anhanguera de Valinhos

Luiz Teruo Kawamoto Jr²

Doutor em Engenharia Biomédica

IFSP (Insitituto Federal de São Paulo) - Suzano

Helena Gemignani Peterossi³

Doutora em Metodologia do Ensino

Professora do Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional
da CEETEPS (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza)

Celi Langhi⁴

Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São
Paulo

Professora do Programa de Mestrado Profissional e Gestão e Tecnologia de Sistemas
Produtivos e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da
Educação Profissional da CEETEPS (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza)

¹ Autor para correspondência: Av. Invernada, 595 - Vila Embare, Valinhos, Brasil, SP, CEP: 13271-450. pnpf@hotmail.com

² E-mail para correspondência: luizteruo@hotmail.com

³ E-mail para correspondência: latosenso@centropaulasouza.sp.gov.br

⁴ E-mail para correspondência: celi@infolearning.com.br



RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo pesquisar o clima organizacional de uma escola técnica na cidade de Jundiaí, interior de São Paulo e fazer uma proposta de melhoria de gestão. Foi feita revisão bibliográfica a fim de conhecer o assunto de clima organizacional, depois foi gerado um questionário de avaliação e por fim empregada pesquisa por meio de entrevistas, questionários, avaliações e observações no local para identificação do clima organizacional da unidade escolar. Como resultados, foi detectado menos infatisfação com o trabalho entre os funcionários que o esperado e foi proposto ações que a equipe gestora possa promover e ou tomar para melhorar o clima organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional; Qualidade de vida; Gestão participativa.

ABSTRACT

The present paper aims to research the organizational climate of a technical school in Jundiaí, city of the State of São Paulo and make a proposal for management improvement. A bibliographic review was done in order to get to know the subject of organizational climate, after it was one an evaluation questionnaire was generated and finally the research was done through interviews, questionnaires, evaluations and observations in the place to identify the organizational climate of the school unit. As a result, less dissatisfaction with work was detected among employees than expected, and actions were taken that the management team could promote and / or take in order to improve the organizational climate.

Keywords: Organizational climate; Quality of life; Participative management.

1. INTRODUÇÃO

“Atualmente as organizações vivem em um ambiente globalizado e competitivo e a busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora. Isto exige cada vez mais dos trabalhadores a capacidade de suportar cobranças e viver constantemente sob pressão” (CAVASSANI, CAVASSANI e BIAZIN, 2006, p.02).

Segundo Gomes (2002, p. 96), “o clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das

modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidos aos novos membros do grupo. A percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes”.

Rocha (2013, p. 13) “[..] elucida que a pesquisa sobre clima organizacional começou a partir do pensamento de autores sobre o comportamento e satisfação do trabalhador, destacando aqui as contribuições de Frederick W. Taylor que já em 1992 embasava algumas ideias sobre o papel do gerente em estudar a natureza e o desempenho do trabalhador com o objetivo de compreender suas limitações e criar possibilidades de desenvolvimento através do treinamento”.

Segundo Rodrigues et al (2015) o diagnóstico do clima das organizações, capacita gestores a adotar ações estratégicas de melhoria contínua no ambiente de trabalho, desencadeando a melhoria da qualidade de vida no trabalho e o aumento do comprometimento dos funcionários com os resultados da organização. Ao perceber como os funcionários percebem o ambiente em que estão inseridos, a qualidade das intervenções dos gestores será melhor, uma vez que as decisões não serão tomadas por impressões, e sim por estudos científicos.

De acordo com Pires, Carvelo e Silva (2015) a motivação é relevante porque vêm do íntimo do ser humano, mas a empresa deve oferecer instrumentos que facilitem o trabalho dos seus colaboradores, e a melhoria contínua do empregado requer mudanças no clima organizacional, conduzindo os funcionários com estímulos aumentando a sua capacidade, dedicação, persistência responsabilidade e comprometimento

Diante da necessidade de motivação no ambiente organizacional e tendo em vista um melhor entrosamento entre as equipes de trabalho na unidade, o objetivo principal deste trabalho é elaborar uma pesquisa de clima organizacional; e buscar ferramentas dentro do campo de gestão de pessoas, que possam nortear a equipe de direção para sanar esta deficiência no ambiente organizacional da unidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No mundo contemporâneo altamente competitivo, caracterizado por constantes mudanças, têm imposto novos desafios para as organizações que procuram formas de obter e



sustentar vantagem competitiva. Diante dessa nova economia, não basta apenas dispor de uma infraestrutura de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, é preciso competência para transformar informação em conhecimento. O capital humano surge como elemento-chave nesse processo (MORO ET AL, 2015 p. 181).

De acordo com Gomes (2002, p. 97), “os trabalhos envolvendo clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam, negativa e positivamente, a motivação das pessoas que integram a empresa”.

Segundo Gomes (2002, p. 96) “Os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação/insatisfação, interesse, expectativas, aspiração. ”

Para as organizações tornar-se mais competitivas e viável no mercado, deverá investir no seu capital humano, investindo num ambiente saudável, já os autores a seguir enfatizam um ambiente adequado para o estabelecimento emocional e equilibrado “[...]o foco principal é gerenciar pessoas oferecendo um ambiente saudável, motivador, com qualidade de vida e propício às mudanças.” (SOARES E SOUZA, 2014, p. 50)

Segundo Cacassani, Cavassani e Biazin (2006, p. 01) “O trabalho, no decorrer da história foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que de início era para suprir suas necessidades básicas de sobrevivência, passa a ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central da vida do homem.”

Segundo Chiavenato (2010, p. 488) “o desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical e etc.). ”

“O clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos” (GOMES, 2002, p. 96).

Conforme Volpato e Cimbalista (2002, p 85) “[...] o trabalhador se sentirá auto-realizado e com alto grau de comprometimento com a organização. O processo de inovação tem que estar necessariamente aliado a políticas de estabilidade (não se trata de emprego vitalício) do trabalhador e a uma política de remuneração justa, isto é, além do usual plano de cargos e salários [...]”



Segundo Dutra (2008, p. 171), a valorização é caracterizada pelas recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. E estas recompensas e/ou valorização como atendimento das expectativas as necessidades da organização, trarão satisfação a este colaborador.

Conforme Soares e Souza (2014, p. 55), uma organização viável é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.

Conforme salientam os autores Campos, Anacleto e Da Silva (2014) que os funcionários precisam ser felizes, sentir-se motivados com as tarefas que executam, para que sejam produtivos. O trabalho desenvolvido dentro da organização deve estar de acordo com suas habilidades, ou seja, os indivíduos devem sentir-se que não são tratados como mero número, mas sim, como protagonista nos processos produtivos e ser valorizado nesta função.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a implementação de ações visando melhorias para as pessoas, não pode ser considerada como um custo nas planilhas das organizações, uma vez que os custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva. Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal (CAVASSANI, CAVASSANI e BIAZIN, 2006).

A alta qualidade de vida no trabalho está relacionada com a satisfação do indivíduo, ou seja, é aquilo que se espera de seu trabalho, e o que ele percebe que está recebendo. Essa satisfação não se refere apenas aos fatores higiênicos e motivacionais, mas também há outros fatores como sua educação formal, vida familiar e tempo para usufruir de atividades culturais e sociais, os dois últimos não estão ligados ao ambiente de trabalho, mas é notório seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários (CAMPOS, ANACLETO e DA SILVA, 2014, p.61).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiro foi elaborada revisão bibliográfica para melhor compreensão do tema de pesquisa.

Foi empregada uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas, questionários, avaliações e observações “in loco”, para identificação do clima organizacional da unidade escolar.

Foi utilizado um modelo de pesquisa elaborada pelo autor do trabalho de conclusão conforme apresentado no apêndice, para auxiliar na construção das hipóteses e nas conclusões dos aspectos investigados no comportamento dos colaboradores desta instituição de ensino.

Após coletas das evidências, será desenvolvido um estudo estatístico para verificar as principais tendências da pesquisa e as possíveis soluções a serem adotadas para sanar as divergências e trazer a harmonia aos setores focados no estudo e uma melhora na qualidade de atendimento ao público externo.

A pesquisa tem 20 funcionários como sujeitos de pesquisa, desde da secretaria acadêmica a todos os setores administrativos da unidade.

4. RESULTADOS

A ETEC Vasco Antônio Venchiarutti localizada na cidade de Junidaí, como todas as unidades do Centro Paula Souza, tem uma estrutura administrativa que em cada unidade se modifica de acordo com seu dirigente, ou seja, o diretor. A gestão administrativa se consolida a partir da eleição do diretor na unidade, e este de acordo com a suas novas atribuições dirige a unidade, da forma que este achar conveniente. Como pode observar, cada gestão na unidade tem um perfil característico, ou seja, a escola passa a ter a cara e/ou a filosofia do seu dirigente, e com isto os funcionários são comandados a cada 4 anos por uma filosofia administrativa diferenciada.

As escolas técnicas têm como característica aceitar a candidatura ao processo eleitoral das unidades segundo alguns quesitos, são eles; que o candidato seja professor por tempo indeterminado do Centro Paula Souza e de preferência tenha vínculo com a unidade na qual está se candidatando.

Não existe pré-requisito em conhecimento de gestão administrativa, portanto, tem-se candidatos despreparados para a função de gestor, ou seja, profissional que não está habituado com a rotina de gestão administrativas, e para gerir esta instituição de ensino acaba por ditar suas regras e filosofias, o que muitas vezes, evidenciam muitos conflitos nas unidades, principalmente com o pessoal do administrativo e gestão da unidade que vem de uma outra gestão, e que tem que acatar suas determinações.

Os sinais negativos evidenciados ao longo das gestões indicam; baixa produtividade, desperdícios, rotatividade, conflitos, falta de motivação e falta de comprometimento que prejudica o desempenho da organização (unidade escolar).

Conforme mencionado por Soares e Souza (2006, P. 60) o Clima Organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima influencia no estado motivacional das pessoas, ou seja, as administrações instauradas sem estrutura em gestão, podem moldar as características dos funcionários ao longo das gestões, o que traz muitas vezes certas instabilidades nas equipes, nas gestões que se sucedem.

Este trabalho foi caracterizado como uma pesquisa ação, visto que observou e propôs a construção de sugestões a fim de avaliar o nível de satisfação dos funcionários na instituição Vasco Antônio Venchiarutti.

Foi criado indicadores para medir o grau de satisfação dos mesmos dentro da organização, quais sejam:

- Nível de autonomia para a tomada de decisão;
- Nível de satisfação profissional;
- Nível de receptividade às ideias propostas pelo colaborador;
- Nível de relacionamento entre líder e funcionários;
- Nível de satisfação quanto à empresa em estudo.

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, com questões objetivas para os 20 funcionários. Foram definidas questões que buscaram a medição do nível de satisfação dos funcionários. Utilizou-se a seguinte escala (nível de satisfação) e uma numeração para facilitar a mensuração quantitativa para cada questão, Quadro 1 e Tabela 1.

Quadro 1 - Escala do grau de satisfação 1

Não Respondeu	Muito Pouco Satisfatório	Pouco Satisfatório	Mais ou Menos Satisfatório	Satisfatório	Muito satisfatório
NÃO	MPS	PS	MMS	S	MS

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 1 - Dimensões Pesquisadas 1

Variável	Dimensão	Questões
1	Nível de Relacionamento Interpessoal	7d
2	Nível de Satisfação / Motivação	4, 3 e 12
3	Nível de Qualidade	6, 2, 1, 10 e 11
4	Nível de satisfação estrutura física.	7a, 7b e 7c
5	Nível de Relacionamento com a chefia	5, 7e, 8, 9 e 13

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

A partir da observação do perfil pesquisado chegou-se as devidas características assinaladas nas tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Gênero Entrevistado 1

Gêneros	(%)
Feminino	73
Masculino	27

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 3 - Tempo de serviço na unidade 1

Tempo de serviço	(%)
Até 5 anos	27
Entre 5 até 10 anos	14
Entre 10 até 15 anos	23
Mais de 15 anos	36

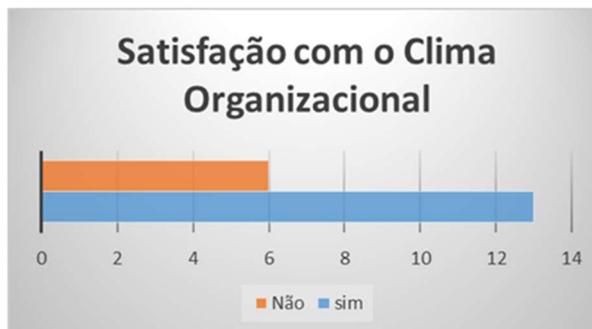
Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

A maioria dos funcionários que trabalham na unidade cerca de 73% tem mais de 5 anos na instituição, ou seja, destes 14% até 10 anos, 23% de 10 a 15 anos e 36% com mais de 15 anos, contra 27% dos funcionários que tem até 5 anos de unidade.

Variável 1: Nível de relacionamento Interpessoal

No Gráfico 1 está representado as satisfações dos departamentos neste quesito. Nesta variável o objetivo é verificar qual o relacionamento que a equipe tem no ambiente organizacional e conforme apresentado no gráfico -1, é possível identificar um grau de 68% de satisfação, ou seja, nem todos são unânimes na avaliação sobre um clima organizacional e espírito de equipe.

Gráfico 1 - Clima Organizacional 1

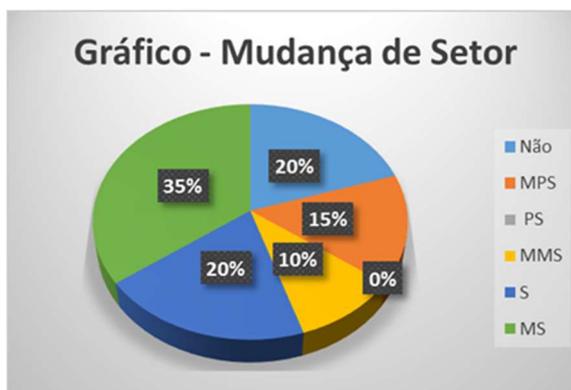


Fonte: autores, 2016.

Variável 2: Nível de Satisfação / Motivação

Esta variável visa representar o grau de envolvimento com as atividades e com a equipe, os gráficos de 2 a 4 representam as opiniões dos setores.

Gráfico 2 - Mudança de Setor



Fonte: autores, 2016.

Na verificação do comportamento do gráfico o que se observa é que 65% dos entrevistados estão “muito satisfeitos, satisfeitos e mais ou menos satisfeitos” com as atividades de sua atribuição e equipe.

O Gráfico 3, apresenta o grau de satisfação dos funcionários com relação a mudança de posto de trabalho o quanto se sentiriam seguros para o local para qual fosse transferido.

Gráfico 3 - Satisfação e Segurança



Fonte: autores, 2016.

De acordo com o gráfico e a pesquisa, entorno de 70% dos entrevistados “muito satisfeitos, satisfeitos e mais ou menos satisfeitos”, ficariam confortável com mudança, teriam disponibilidade e se sentiriam seguros com esta mudança.

Já no gráfico 4, que é representado por uma pergunta direta, que aponta como é a relação e a participação de decisões dentro do setor.

Gráfico 4 - Participação nas decisões



Fonte: autores, 2016.

Neste item há um empate que representa uma incerteza na maioria dos setores, ou seja, 50% dos entrevistados dizem que tem participação nos processos decisório dos setores os outros 50% dizem o contrário.

Variável 3: Nível de Qualidade

Esta variável remete as características do sentimento que o funcionário tem ao chegar ao ambiente de trabalho para uma nova jornada diária.

Gráfico 5 - Expectativa da Jornada



Fonte: autores, 2016.

O gráfico 5 de grau de satisfação geral, apresenta 80% de “muito satisfeitos e satisfeitos”, ou seja, os pesquisados se sente confortável no seu ambiente de trabalho.

O gráfico 6 apresenta o nível de relação interpessoal, ou seja, o grau de envolvimento da equipe, e dentro desta variável foi trabalhado a questão de ambientação, ou seja, o posto de trabalho.

Gráfico 6 - Ambientação nos setores



Fonte: autores, 2016.

O que pode ser observado que existem um elevado índice de satisfação, ou seja, de 100% dos entrevistados, 75% se posicionaram como “muito satisfeito e satisfeito”.

Ainda dentro desta variável o gráfico 7, visa analisar o grau de satisfação com as atividades que os funcionários desenvolvem dentro do setor.

Gráfico 7 - Expectativa da atribuição 1



Fonte: autores, 2016.

De acordo com a frequência das respostas a grande maioria 80% se diz muito satisfeita com as atividades que desempenham dentro do setor.

No gráfico 8 é apresentado as expectativas de participação nas decisões importantes dentro do setor.

Gráfico 8 - Decisões em equipe

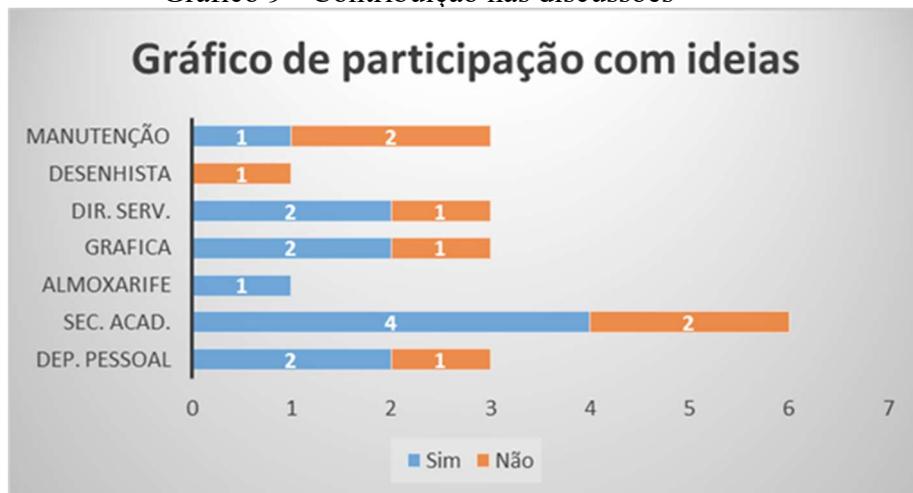


Fonte: autores, 2016.

Neste gráfico é possível verificar uma indecisão por parte dos entrevistados, o que pode ser caracterizado pela atuação responsável de cada setor, pois cada um tem uma característica de liderança o que pode interferir nesta resposta, neste quesito, 50% dos funcionários responderam que sim.

No gráfico 9, na participação dentro das discussões, 40% dos funcionários não contribuem com novas ideias e/ou as discutem na reunião de equipe, isto talvez se dê, por causa da timidez, e/ou por se sentirem menosprezados, ou não se sentirem confortáveis para participar. O gráfico abaixo apresenta os setores com suas contribuições.

Gráfico 9 - Contribuição nas discussões

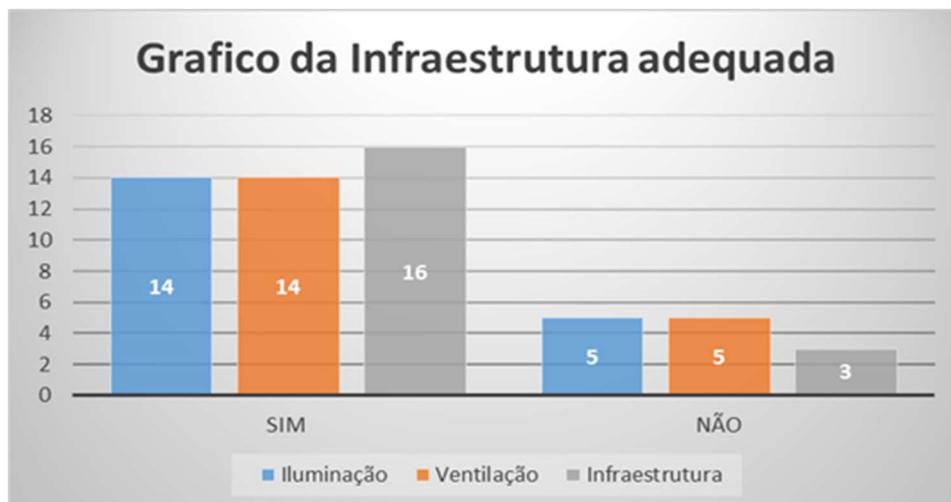


Fonte: autores, 2016.

Variável 4: Nível de satisfação estrutura física

Esta variável visa mensurar a estrutura física no ambiente de trabalho se este está adequado às necessidades dos seus funcionários e das atividades que estes desenvolvem.

Gráfico 10 - Infraestrutura Adequada 1



Fonte: autores, 2016.

Neste item de acordo com os 73% dos pesquisados a estrutura corresponde a necessidade dos funcionários e dos serviços executados em cada setor.

Variável 5: Nível de Relacionamento com a chefia

No gráfico 11, é possível avaliar o grau de acesso a chefia dentro de cada setor.

Gráfico 11 - Acesso ao chefe



Fonte: autores, 2016.

Neste gráfico é possível observar que 85% dos entrevistados apresentam de “mais ou menos satisfeito, satisfeito e muito satisfeito” o que demonstra uma uniformidade entre os chefes de departamento na unidade.

No gráfico 12, foi trabalhado a questão do feedback do chefe em relação as atividades desenvolvidas por seus subordinados e conforme pode ser visto nos dados apresentados no mesmo.

Gráfico 12 - Feedback do Chefe



Fonte: autores, 2016.

Neste gráfico ficou constatado que 79% dos funcionários apresenta-se satisfeito com o acompanhamento do chefe e das atividades desenvolvido pelo menos no setor.

No gráfico 13 é possível verificar como são recepcionadas as ideias dadas dos funcionários a seus chefes.

Gráfico 13 - Ideias acatadas pelo chefe



Fonte: autores, 2016.

Neste gráfico, nota-se que 55% dos entrevistados tem suas ideias acatadas pelo seu chefe o que possibilita maior integração da equipe, já os 45% não tem a mesma percepção do respaldo pelo o chefe.

No gráfico 14 apresenta a satisfação da valorização dos trabalhos desenvolvidos pelo funcionário.

Gráfico 14 - Sensação de Valorização 1



Fonte: autores, 2016.

No gráfico é possível identificar que 65% dos entrevistados disseram que são valorizados em suas atividades dentro da empresa.

5. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados coletados pode-se verificar um resultado satisfatório em muitas variáveis, o que pode evidenciar um comportamento reprimido nos participantes da pesquisa, ou seja, não condizente com os levantamentos bibliográficos tratados no corpo do trabalho, que deveriam apontar comportamentos que evidenciassem falta de comprometimento com a equipe.

A análise leva em consideração todos os possíveis aspectos que podem levar o funcionário a um desinteresse pela atividade que se propôs executar dentro da unidade escolar.

Na análise foi constatado, na variável 1: clima organizacional, 68% dos entrevistados apontam que tem um bom relacionamento com a equipe e 32% não concordam com esta afirmação.

Conforme a tabela 3, 59% dos funcionários que apresentam um tempo maior de serviço na unidade, tem mais de 10 anos, o que pode ter interferido nos resultados apontados neste quesito.

Já na variável 2, nível de satisfação e motivação, neste item quis se aferir qual a satisfação que o funcionário tem no seu setor onde atua:

- 65% dos entrevistados apresentam-se satisfeitos com a mudança de setor;
- 70% dos entrevistados teriam disponibilidade de mudança e se sentiriam seguras com esta modificação;

Na análise da variável 3: que trata da qualidade:

- Expectativa na jornada de trabalho a grande maioria 80% dos entrevistados tem satisfação de chegar ao ambiente de trabalho para desenvolver suas atividades;
- No quesito ambientação a grande maioria 75% está satisfeita com o ambiente de trabalho;
- No desenvolvimento das atividades diárias, a grande maioria 80%, se diz muito satisfeita com o desenvolvimento das mesmas.
- Participação de decisões do setor teve um impasse, pois 50% dos entrevistados disseram que participam destas decisões enquanto que a outra metade não compartilha da mesma opinião.

Neste último item desta variável é possível verificar, que não há uma total confiança na gestão, pois o mesmo ficou indefinido.

Já a variável 4, trata da questão da estrutura física do setor de trabalho, na questão de iluminação, ventilação e infraestrutura de informática e acessórios necessários para o bom andamento das atividades. Neste quesito é possível identificar que a grande maioria 74 a 84% estão satisfeitos com a estrutura.

O relacionamento com a chefia sempre foi o grande precursor de discussões ao longo da história das grandes organizações, nesta variável 5, foi tratado do relacionamento com a chefia de cada setor:

- Acesso a chefia, neste quesito foi verificado quanto dos participantes tem acesso fácil ao seu chefe, de acordo com as frequências de respostas a grande maioria 85%, se diz satisfeita com o acesso que tem a chefia;
- Feedback das atividades desenvolvidas e acompanhadas pelo chefe, das respostas dadas, 79% estão satisfeitos com o retorno da chefia com relação às suas atividades.

- Ideias acatadas pelo chefe, de acordo com a respostas neste quesito cerca de 55% estão satisfeitos com o atendimento de suas ideias pelo seu chefe imediato, porem temos um índice ainda pequeno diante da proporção de participantes em cada setor, ou seja, 45% não tem suas ideias talvez nem ouvidas quanto mais acatadas.

- Sensação de valorização dos serviços executados, neste quesito obteve-se um índice 65% de satisfação com a valorização que a chefia dá aos seus funcionários na execução de suas atividades.

Ao final deste trabalho de pesquisa, na unidade escolar Vasco Antônio Venchiarutti, foi possível identificar, através das informações colhidas, uma incoerência nos resultados apresentados, com relação ao posicionamento destes mesmos funcionários no seu dia a dia de trabalho com o público interno (alunos e professores) e externos a população. O que pode ser observado nesta situação, é que a interferência e/ou uma suposta participação do posicionamento da direção com a pesquisa, pode ter interferido de forma negativa na avaliação.

Mas, apesar destes resultados terem esta possível interferência, cabe salientar, que há pontos a serem tratados com maior atenção por parte dos gestores nos departamentos e da direção da unidade, a fim de motivar os funcionários, resultando, conseqüentemente, em um melhor relacionamento interpessoal e melhora da produtividade nos setores.

Como visto nos resultados apresentado muitos atendem de forma satisfatória algumas variáveis, porém cabe salientar que a harmonia no ambiente profissional não está somente vinculada a infraestrutura, a relação com a chefia, a relação interpessoal, com o ambiente de trabalho e a valorização de suas atividades. Mas é um conjunto, que culmina na qualidade eficaz do relacionamento humano no ambiente profissional.

Como visto na fundamentação teórica, vários são os fatores que interferem num relacionamento positivo dentro de uma organização, trazendo maior produtividade e satisfação dos funcionários com a equipe gestora. Mas, de acordo com os índices levantados neste trabalho o que ficou evidente, é que uma gestão participativa pode elevar os índices apresentados a patamares satisfatórios em todas as variáveis apresentadas.

De acordo com os resultados pode se observar que os índices são bons, mas os objetivos não é atender apenas a minoria, mas, sim todo o corpo de funcionários, ou seja, de preferência os 100% dos participantes da pesquisa, e que tenham uma opinião satisfatória em todos os quesitos avaliados.

A gestão participativa pode elevar estes índices de forma que todos os funcionários passem a ter voz ativas nas decisões, e a se interessarem pelas ações que a equipe gestora possa tomar. Em relação ao nível de relacionamento interpessoal, sugere-se, através dos resultados levantados, promover, frequentemente reuniões que incentivem a inteiração da equipe, bem como buscar formas de fazer com que os funcionários se sintam ouvidos e que seus anseios profissionais sejam considerados nas reuniões.

Além de promover a oportunidade aos funcionários participarem e/ou trabalharem em outros setores para terem a oportunidade de aprender outras atividades e crescerem como profissionais e se sentirem úteis na equipe, dentro da unidade ETEC Vasco.

Promoção de capacitação já é um foco da instituição Paula Souza, a direção por sua vez deverá promover momentos de socialização para que este funcionário tenha a oportunidade de discutir e disseminar o conhecimento adquirido nos eventos promovidos pela instituição, portanto, este funcionário será o precursor das ideias e inovações adquiridas nas capacitações, fazendo com que este profissional tenha uma participação ativa na evolução da equipe.

De acordo com os levantamentos bibliográficos tratados neste trabalho, todos indicam a importância de se estabelecer contextos dentro das organizações que motivem os funcionários e os líderes a trabalharem em conjunto para se estabelecer um grau de satisfação plena, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho a sua segunda casa. O nível de conforto nas relações, torna o ambiente produtivo para ambos os lados.

Agradecimentos

Agradecimentos ao CNPq pela bolsa de produtividade em pesquisa; à FAEP pela bolsa pesquisa; e ao Centro Paula Souza pelas instalações de pesquisa.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, B.M., ANACLETO, R.S., SILVA, D.V. Avaliação da qualidade de vida no trabalho numa cooperativa de crédito. **Revista Científica da FAEX**. Edição 06 – Ano 3 – 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier – 2010.

CAVASSANI, A.P., CAVASSANI, E.B., BIAZIN, C.C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações **In: XIII SIMPEP** – Bauru, SP. 06 a 08 de novembro de 2006.

DUTRA, J.D. **Gestão de Pessoas Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1 ed. – 6ª reimpressão – São Paulo: Editora Atlas – 2008.



GOMES, F.R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE – Revista de Administração de Empresa**, v. 42, n. 2, Abril /Jun. 2002.

MORO, A.B., BALSAN, L.G., COSTA, V.M.F., LOPES, L.F.D., SCHETINGER, M.R.C. Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre alunos de programas de pós-graduação de uma ies. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 9, n. 1, p. 181-195, 2015.

PIRES, R.V., CARVELO, L.R., SILVA, J.H. Motivação no trabalho - estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção. **Revista Científica Hermes** n. 14, p. 176-200, jul-dez, 2015.

RODRIGUES, J.L.K, NUNES, F.M.G., SILVA, J.L.G. da, SANTOS, N.M.B.F. dos. Patadigmas para avaliação de clima organizacional em um instituto público de pesquisas. **Revista Científica Hermes** n. 15, p. 6-33, jan-jun, 2016.

SOARES, J.J, SOUZA, M.M.M. de. **Diagnóstico na área de Recursos Humanos e clima organizacional**. Universidade Norte do Paraná, Paraná, SP, Brasil; Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, SP, Brasil, 2014.