

Análise do clima organizacional e motivação dos colaboradores de uma Escola Municipal na zona rural da cidade de Itacuruba – PE

Ayslan Rodrigo da Silva¹
Leonardo Rodrigues Ferreira²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar uma análise do clima da organização e a motivação dos colaboradores em uma escola municipal na cidade de Itacuruba/PE, a perspectiva é verificar a real motivação dos funcionários, para isso foi necessário realizar uma pesquisa in loco, onde foram entrevistados vários funcionários da referida organização no sentido de mensurar como estava o clima da escola e como esse sentimento pode refletir na motivação dos trabalhadores de uma forma geral. Nesse sentido buscaram-se elementos técnicos da administração científica como a análise de SWOT a qual contribuiu de maneira significativa para alcançar os resultados de mensuração do grau de satisfação funcional. Na conclusão foram encontrados elementos que representam a realidade da escola bem como, a ausência no reconhecimento profissional, à falta de condições de trabalho, estruturas precárias e a ausência de plano de cargos e carreira para os colaboradores.

Palavras-chave: *satisfação funcional, SWOT, líder.*

ABSTRACT

This article aims to present an analysis of the climate of the organization and the motivation of employees in a municipal school in the city of Itacuruba / PE, the perspective is to verify the real motivation of employees, for this it was necessary to conduct a survey in loco, where several employees of that organization were interviewed in order to measure how the climate of the school was and how this feeling can reflect on the motivation of workers in general. In this sense, technical elements of the scientific administration were sought, such as the SWOT analysis, which contributed significantly to achieving the results of measuring the degree of functional satisfaction. In the conclusion it was found elements that represent the reality of the school as well, the absence in professional recognition, the lack of working conditions, precarious structures and especially the absence of a plan of positions and career for employees.

Keywords: *Functional satisfaction, SWOT, Leader.*

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída, fundamentalmente, de pessoas que nela desempenham atividades fundamentais para a empresa. Como seres humanos, seus funcionários estão sujeitos às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências. A junção dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e seus reflexos no ambiente de trabalho, compõe o que denominamos clima organizacional. Por isso, é fundamental medir aspectos do trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que trabalham na sua empresa e que influenciam na motivação e no comportamento das pessoas (ROBBINS, 2005).

¹ Graduado em Administração – UFRPE/UAST;

² Administrador e Contador; Mestre em Administração; Professor Assistente – UFRPE/UAST.

Para medir e tomar conhecimento de como está o clima organizacional dentro da organização, faz-se necessário uma aplicação periódica e planejada de uma Pesquisa de Clima Organizacional para que o gestor conheça os pontos fortes da empresa e aqueles que precisam ser melhorados. Diante dos resultados dessa pesquisa, principalmente em relação às insatisfações dos colaboradores, decisões mais assertivas poderão ser tomadas pelo líder no sentido de reorganizar os seus métodos e traçar novas diretrizes (OLIVEIRA, 1995).

Além do clima organizacional é importante que se observe também a motivação dos colaboradores na organização, cuja qual pode ser definida como o conjunto de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, que desperta sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. Assim, a motivação não deve ser imposta e sim incentivada, ela parte de dentro das pessoas, por isso o colaborador tem que querer ser motivado, cabe à organização oferecer os incentivos necessários para o sucesso deste processo motivacional (ROBBINS, 2005).

Deve-se a partir disso, buscar obter soluções específicas para cada problema, mostrando a importância de uma organização com clima organizacional bem definido e colaboradores motivados. Para esse estudo, foi utilizado um questionário que foi respondido pelos envolvidos na escola em estudo, a fim de descobrir os maiores problemas e como poder solucioná-los, só se esboça um clima e situação motivacional de uma organização, quando se busca ouvir e observar a todos, principalmente os colaboradores dos níveis tático e operacional. Além de uma análise SWOT do ambiente interno da escola, que facilitou o estabelecimento de objetivos específicos para esse estudo, como os pontos fortes e fracos do clima e da motivação da organização, e as ameaças que eles podem causar, e por fim, as oportunidades. Diante disso, buscaremos identificar os problemas relacionados ao clima organizacional e motivação dos colaboradores na organização, e conseqüentemente tentar intervir de forma positiva buscando solucioná-los baseado nas principais técnicas da administração relacionadas ao tema estudado, e por fim buscar melhorar o clima e a motivação dos funcionários da escola (OLIVEIRA, 1995).

2 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A organização analisada é a escola municipal Ana Pacífica Marcos, que fica localizada na comunidade quilombola Ingazeira, na zona rural de Itacuruba-PE. A escola que trataremos aqui tem como principais funções o ensino e a preparação de crianças e adolescentes para o ensino médio, contribuindo assim com as primeiras fases do aprendizado escolar. A organização desenvolve

também, feira de ciências e semana de química. Promove atividades relacionadas à cultura, arte, ética e educação socioambiental.

A escola Ana Pacífica Marcos foi fundada em 1991, e ainda não é registrada como pessoa jurídica, com isso utiliza o CNPJ da Prefeitura municipal de Itacuruba-PE. A escola foi criada para facilitar o acesso à educação da comunidade quilombola Ingazeira, tendo em vista que a comunidade fica distante mais de vinte quilômetros da escola mais próxima que fica na zona urbana da cidade de Itacuruba-PE.

A organização é pequena e com isso sua administração ainda é deficitária e carente de alguns ajustes, a gestora da escola é pedagoga, entende muito da área da educação, porém não tem tanto conhecimento em administração. Esse fator acarreta um clima organizacional não adequado e em consequência uma desmotivação dos professores e demais colaboradores. Ficou evidente por meio das análises que esse não é o único motivo para a desmotivação, o fato de a remuneração não condizer com as atividades desenvolvidas e não suprir as expectativas dos colaboradores contribui bastante também para a desmotivação. Contando com 15 funcionários efetivos, 03 terceirizados e 01 estagiário. Subdividindo-se da seguinte maneira:

- 05 professores efetivos – Que ficam na ponta, lecionando e planejando aulas e metodologias para aplicá-las.
- 03 professores substitutos – Que ficam na ponta, lecionando e planejando aulas e metodologias para aplicá-las.
- 01 Diretora – Que controla toda a organização e os colaboradores, além de responder por tudo que se passa na organização.
- 01 Vice-Diretora – Que controla toda a organização e os colaboradores, além de responder por tudo que se passa na organização quando a Titular está ausente.
- 02 Secretárias – Que fica responsável pelo controle de materiais e atribuições da secretaria.
- 02 Vigilantes – Para fazer a segurança do local de dia e de noite.
- 02 Auxiliares de Limpeza – Para manter o ambiente limpo.
- 02 Merendeiras – Que ficam responsáveis pela cozinha, preparando a alimentação para os alunos no intervalo das aulas.
- 01 Estagiário – Desempenha pela manhã e a tarde atividades na secretaria e juntos a diretora.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado de outubro a dezembro de 2017, ao todo foi trezentas horas, distribuídas de segunda a sexta exceto feriados, com carga de seis horas por dia. Nesse período tive a oportunidade de vivenciar muito do dia a dia de uma organização sem fins lucrativos, porém com metas e muitas cobranças da gestão. Com isso, iniciei minhas atividades junto à própria diretora que foi minha supervisora, com o auxílio administrativo, arquivando documentos e analisando o desempenho, clima organizacional e motivação dos professores e demais colaboradores para melhor fortalecer o meu trabalho final.

Como forma de contribuição com a escola, acompanhava também o desempenho dos alunos por meio de notas e frequência. Cruzando as informações com as demandas e metas do governo do estado de Pernambuco, além disso, auxiliava nas organizações de eventos, oficinas e feiras da escola.

Dessa forma, é visto que dentro da organização o estagiário do curso de administração auxilia a secretaria e a diretoria em várias atividades de gestão e planejamento. Aprendendo e contribuindo desde atividades básicas até a mais complexa, podendo assim, ao sair da organização, estar preparado para enfrentar o mercado de trabalho com boa experiência em diferentes tipos de organizações, seja ela de primeiro, segundo ou terceiro setor.

4 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No período em que pude estagiar na escola, tive a oportunidade de observar e conviver com todos os colaboradores, e conhecer todos os setores da escola, mantive contato direto com todos os colaboradores onde pude observar questionar e contribuir junto a eles a desenvolver suas atividades dentro da escola. Nesse período pude observar e testemunhar o clima organizacional e os níveis de satisfação e motivação das pessoas que ali trabalham.

Diante disso, foi possível perceber que existem alguns problemas dentro da escol. Inicialmente, o mais evidente para quem tem noção de administração e convive diariamente na organização é a desmotivação dos professores por conta da baixa remuneração, condições limitadas de trabalho e até mesmo relatos de estresse por conta da sobrecarga. Isso atrapalha as atividades e desempenho da organização, além de criar um clima desconfortável para a organização.

Outro problema analisado foi o fato de a escola não utilizar bem seus recursos e materiais, não sabendo fazer mais com menos. Além de não ter alternativas para motivar seus colaboradores, em especial os professores que estão desmotivados por conta da não satisfação com a remuneração. Além de a gestora não ter desenvolvido estratégias para mobilizar e chamar a atenção do estado e município a sanar tais problemas.

Diante do exposto, me dispus a analisar e buscar alternativas para ajudar a gestora a solucionar os problemas encontrados, utilizando técnicas e teorias da administração que facilitariam o dia a dia da organização e acabariam com esses problemas citados. Alternativas como melhorar o processo decisório, fatores motivacionais, planejamento estratégico e uma melhor utilização dos recursos poderiam melhorar o funcionamento da organização e o seu clima organizacional.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O seguinte trabalho irá abordar o conceito de clima organizacional e a motivação dos colaboradores, tentando levantar ideias para que se encontrem meios dentro da organização com a finalidade de trazer resultados mais satisfatórios para os envolvidos.

5.1 Motivação

Para Gil (2008, p. 43), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir, sempre tem origem em uma necessidade.” Pode-se dizer também que a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas, não podem por tanto, os gestores colocarem necessidades nas pessoas. É justamente o motivo da ação, então, ninguém motiva ninguém as pessoas se auto-motiva quando se tem interesse no que fazem.

De acordo com Robbins (1943, p. 62), motivação é o 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 (ROBBINS, 1943. p. 132).

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da organização (GIL, 2008, p. 201).

5.2 Análise SWOT

Análise SWOT é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma organização tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar uma base de informações fundamentais para o seu planejamento. O termo SWOT é o acrônimo para Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats que quando traduzimos para o português temos a sigla 'FOFA' que significa: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

A partir destes quatro termos podemos gerar uma matriz como esta abaixo:



Figura 1 - Exemplo de Matriz SWOT.
Fonte: AGENDOR (2018)

Strengths (forças) - elementos e características do ambiente interno que representam uma vantagem sobre a concorrência.

Weaknesses (fraquezas) - as características e elementos do ambiente interno que desfavorecem a organização em relação à concorrência são suas fraquezas.

Opportunities (oportunidades) – O crescimento da organização depende da percepção das oportunidades que podem estar presentes, por conta de mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, concorrência pela melhor oferta de qualidade nos serviços, políticas governamentais e novos padrões sociais (TEIXEIRA, et al., 2011).

Threats (ameaças) - São compostas por desafios decorrentes de fatores externos que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, como por exemplo, as novas leis e medidas regulatórias, as introduções de novas tecnologias, as mudanças nos padrões de consumo, o lançamento de novos

produtos, a redução no poder de compra dos consumidores, dentre outros fatores. Todos estes fatores estão fora do controle da organização e que podem vir a prejudicar o desempenho da empresa (WEIHRICH, 1982).

5.3 Clima Organizacional

Para Oliveira (1995, p. 70), “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”. Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. Ou seja, o clima é algo que está mudando constantemente, de acordo com atitudes vivenciadas no trabalho, dessa forma nós somos os agentes do clima de uma organização.

O clima é definido a partir da gerencia da cultura da organização, se a empresa tem em sua cultura ferramentas, estratégias e ações para motivar, incentivar e ajudar seus colaboradores, isso fará com que o seu clima seja bom, pois os funcionários se sentirão motivados e felizes com o que fazem. É a partir de um clima organizacional satisfatório, que a organização estabelece a base fundamental para desempenhar um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia do micro e macro ambiente. O clima dentro da organização já existe, não sendo algo que possa, portanto, ser criado. A preocupação deve ser com seu aprimoramento, até chegar a um ambiente satisfatório para se trabalhar. Cabe lembrar, contudo, que não se trata de uma tarefa fácil (OLIVEIRA, 1995, p. 91).

Para Kahale (2003, p. 1) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta voltada a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Tem por objetivo mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa por meio da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Quando a pesquisa de clima organizacional é bem desempenhada, há melhoria do ambiente de trabalho, possibilitando que os colaboradores se sintam melhor e mais motivados. Com ela é possível observar as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. A pesquisa é fundamental, principalmente nas grandes organizações, porque, nelas, a avaliação informal é dificultada por vários fatores: tamanho, estrutura complexa e comunicação.

6 METODOLOGIA

Segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 17), dentro da pesquisa descritiva realizam-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Já para Perovano (2014, p. 112) a pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto que são exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.

Esse tipo de pesquisa tem por finalidade observar, analisar e registrar os fatos, para que dessa forma se possa descobrir o problema e procurar possíveis soluções. Este trabalho foi desenvolvido por meio de estudos por livros, artigos e internet, levantando conceitos da escola da administração que possibilitassem um entendimento maior sobre clima organizacional e motivação (PEROVANO, 2014).

No âmbito da pesquisa qualitativa, na definição de Minayo:

Preocupa-se, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 87)

Dessa forma, o trabalho se utilizou de uma pesquisa semiestruturada com cada classe da unidade em questão nesse trabalho, a empresa em questão é uma escola da prefeitura de Itacuruba-PE, está localizada na zona rural do município e possui dezenove funcionários divididos entre diretora, vice-diretora, secretárias, professores, vigilantes, auxiliares de limpeza, merendeiras e estagiário, dessa forma, realizou-se uma entrevista com a diretora, um professor, um secretário, vigilante, um auxiliar de limpeza e uma merendeira, para que assim pudesse ser extraído de forma mais eficiente os conhecimentos dos envolvidos na organização acerca do tema estudado, e como se sentem cada um deles a respeito do clima organizacional, e tentar medir o nível de motivação ou desmotivação de cada um. Com isso fazer uma amostragem e buscar descobrir os problemas encontrados a partir desse estudo, em consequência apontar possíveis intervenções.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

Após as análises desenvolvidas durante o período de estágio em paralelo com algumas entrevistas na organização, pôde-se levantar uma proposta de intervenção atrelada e embasada nos conceitos

teóricos relacionados ao clima organizacional e fatores motivacionais acima abordados. Com a utilização dessas teorias da administração foi possível diagnosticar o problema e realizar um plano estratégico para expor esses pontos, partindo da utilização de uma análise da matriz SWOT, para encontrar os pontos fortes e fracos do clima organizacional e motivação, como também a realização de entrevistas com colaboradores de cada setor da organização, para com isso obter um melhor entendimento de como cada setor da unidade se posiciona em relação ao tema. Segue os resultados:

1) **Resultado das Entrevistas**

Foram realizadas seis entrevistas com questões idênticas e com colaboradores que desempenham funções diferentes e em setores distintos na escola, foram entrevistados respectivamente: a diretora, um professor, um secretário, um vigilante, um auxiliar de limpeza e uma merendeira.

1.1) Na entrevista com a diretora da escola, foram obtidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“O clima é bom, as pessoas se comunicam com facilidade e buscam ajudar uns aos outros, é lógico que existem divergências e isso atrapalha um pouco, mas sabemos que é comum em qualquer organização. Me sinto muito bem, afinal minha formação é na educação, sou pedagoga, e essa escola especificamente é bem tranquila de se trabalhar por ser de pequeno porte, muito mais tranquilo para se controlar as coisas”*.

Quando perguntado se sente motivado para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Me sinto bastante motivada sim e faço sempre o possível para deixar todos os colaboradores motivados”*.

Ao ser perguntado se sente desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Como falei anteriormente não existe desmotivação, existe sim algumas coisas a serem aprimoradas e algumas decisões ou falta de apoio do estado em algumas demandas nossas, que nos deixa triste, mas não ao ponto de desmotivar, sempre buscamos superar os obstáculos”*.

Ao ser perguntado o que ele (a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Procuro sempre ouvir as pessoas, evitar desavenças entre colaboradores e até mesmo alunos, procuro deixar alguns colaboradores participarem de algumas decisões e tento deixa-los todos motivados para desenvolverem suas funções. Na área da educação não é fácil, o ‘stress’ é grande, é inevitável”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“Bom, pontos fortes podemos citar a maturidade dos colaboradores e o fato de fazer com que eles sejam participativos e procurem se ajudar. Pontos negativos, o desgaste da sala de aula e em alguns casos a falta de apoio por parte do estado, principalmente se tratando de remuneração justa”*.

1.2) Na entrevista com uma das professoras da escola, foram colhidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“O clima organizacional às vezes é ‘estressante’ trabalhar na educação e principalmente com alunos de 1º grau não é fácil, a diretora e secretárias até nos dão o máximo de apoio, mas às vezes cansa. Eu faço o que gosto, porém eu e todos os meus colegas de profissão clamam há tempos por um maior reconhecimento e melhores condições de trabalho”*.

Quando perguntado sobre a motivação para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Como eu falei, A diretoria e secretaria nos dão o máximo de apoio, porém o município, não nos remuneram como deveria e não nos dão melhores condições de trabalho, fica difícil estar totalmente motivada”*.

Ao ser perguntado se sente desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Sim, por conta do governo, da falta de compromisso com a educação e com os professores, mas não responsabilizo a escola, eles fazem o que podem para tocarmos o barco assim mesmo”*.

Ao ser perguntado o que ele(a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Procuro não deixar que os problemas citados não atrapalhe o meu desempenho e nem o desempenho dos meus colegas, a diretora faz o que pode, o que está ao seu alcance”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“A escola nos dá apoio, faz o possível para nos dar suporte a gestora é bem aberta. E os pontos negativos ficam por conta de fatores externos acima citados”*.

1.3) De acordo com a entrevista com uma das secretárias da escola, foram colhidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“O clima é bom, nos relacionamos muito bem. Me sinto muito bem sim, gosto de trabalhar na área da educação”*.

Quando perguntado sente-se motivado para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Sim, gosto do que faço e me sinto bem aqui”*.

Ao ser perguntado sente-se desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Não, de forma alguma”*.

Ao ser perguntado o que ele(a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Procuro assistir as professoras e os demais da melhor forma possível e a gestora contribui bastante também”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“A escola nos permite que trabalhemos motivados, aqui é muito tranquilo para se trabalhar. De negativo só a estrutura e alguns pontos específicos a serem aprimorados”*.

1.4) De acordo com a entrevista com um dos vigilantes da escola, foram colhidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“Pra mim tá bom, as pessoas se dão bem aqui, quase não se ver problemas, tudo em paz”*.

Quando perguntado sente-se motivado para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Sim, todos são bem tratados, então tá bom né?”*.

Ao ser perguntado sente-se desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Nada, eu gosto de trabalhar aqui, é o que me acostumei a fazer. Sou muito grato”*.

Ao ser perguntado o que ele(a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Eu procuro espeitar e interagir de forma saudável com todos por aqui. E a diretora nos dá boas condições para trabalhar”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“O bom é que é um lugar muito tranquilo para trabalhar e o ruim é que às vezes a prefeitura atrasa salários”*.

1.5) De acordo com a entrevista com um auxiliar de limpeza da escola, foram colhidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“É bom, o ruim é uns alunos ruins que não querem estudar e vem pra tirar a paciência do povo. Eu me sinto bem, estou trabalhando, graças a Deus”*.

Quando perguntado se sente motivado para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Sim, não tenho do que reclamar”*.

Ao ser perguntado se sente desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Tem coisas que poderiam ser melhor, mas tá bom, não me sinto desmotivado”*.

Ao ser perguntado o que ele(a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Eu procuro fazer o meu trabalho certinho e fazer amizade com todos. A diretora é meia exigente as vezes, mas é gente boa”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“É um lugar bom para trabalhar, tem muita gente boa aqui, não tenho o que falar de negativo”*.

1.6) De acordo com a entrevista com uma merendeira da escola, foram colhidas as seguintes respostas:

Ao ser perguntado sobre qual o clima organizacional da escola e como se sente trabalhando naquela organização, foi respondido que: *“É bom mas tem hora que esses meninos tiram o juízo do povo mesmo. Mas me sinto bem aqui sim”*

Quando perguntado sente-se motivado para trabalhar naquela escola, foi respondido o seguinte: *“Sim, eu gosto daqui, o clima é bom e ajuda”*.

Ao ser perguntado sente-se desmotivado e o que poderia ser feito para isso ser revertido, foi dito que: *“Não. Estou bem aqui, fazendo o que sei fazer de melhor”*.

Ao ser perguntado o que ele(a) ou seu gestor tem feito para contribuir para um bom clima organizacional, foi respondido que: *“Eu gosto de todos aqui, brinco e procuro ajudar a todos, se estiver ao meu alcance lógico. A diretora e as secretárias são pessoas boas também”*.

A respeito do que a organização tem de pontos positivos e negativos no que se trata de motivação e clima organizacional, a resposta foi a seguinte: *“Só tenho coisas boas pra falar daqui, como já te falei antes”*.

Fazendo uma síntese das respostas, percebe-se claramente que a desmotivação fica principalmente por parte dos professores, que reclamam de baixa remuneração e condições de trabalho insuficiente. Ficou claro também que o gestor tem feito o possível para melhorar o clima organizacional e motivar seus colaboradores diante do que possui para trabalhar. Como o próprio gestor falou o estado deixa a desejar em alguns pontos e isso acaba atrapalhando sua gestão.

Por ser uma instituição pública sabemos que esse tipo de problema é bem comum e recorrente, mas buscaremos soluções para esses problemas de forma que possa ser resolvido na própria escola com ajuda de ferramentas administrativas. Devendo-se fazer mais com menos e uma melhor administração dos recursos e materiais. Deve-se também analisar outras formas de compensar o baixo salário dos professores de forma que possa deixa-los motivados, fazendo com que essa motivação acarrete bons resultados no aprendizado dos alunos e conseqüentemente atinja as metas estabelecidas pelo estado e se destaque para que assim aumente as chances que captar recursos para a escola.

2) **Análise SWOT**



Figura 4 - Exemplo de Matriz SWOT da escola.

Fonte: Autor (2018)

Com a análise SWOT do ambiente interno da organização, podemos constatar que pode ser melhorada a eficiência na utilização de recursos e materiais, além de buscar alternativas motivacionais para sanar a desmotivação de quem está na ponta. Como ponto fraco, condições de trabalho ineficientes, e alguns colaboradores desmotivados. A escola tem a oportunidade de fazer mais com menos e utilizar melhor seus recursos e materiais assim como buscar outras formas de motivar seus colaboradores. Como ameaças, existem os fatores externos que não podem ser mudados pela gestora, como por exemplo, o aumento da remuneração das professoras além do apoio limitado do governo e município à escola que direciona grande parte dos recursos para escolas da zona urbana.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar os efeitos do mau gerenciamento do clima organizacional e fatores motivacionais em uma escola da zona rural do município de Itacuruba- PE, escola essa de pequeno porte e direcionada ao ensino para alunos do primeiro grau. Foi possível identificar a importância do clima organizacional e a motivação dos colaboradores em organizações como essas, pois um resultado negativo pode demonstrar o motivo de baixo rendimento por parte dos alunos. Instituições como escolas devem ter um clima organizacional bem definido, e seus colaboradores, principalmente os da ponta, que trabalham diretamente com os alunos devem estar motivados para que isso reflita de forma positiva para os resultados da escola e dos alunos.

Todas as escolas precisam ter um clima organizacional positivo e principalmente funcionários motivados, pois constatamos que são fatores que se completam e agem de forma simbiótica para uma melhor produtividade dentro das organizações. Um mau gerenciamento pode causar problemas internos que se não forem corrigidos a tempo poderá trazer grandes problemas para a organização. Por isso o ideal é que se comece fazendo certo, porque é bem mais fácil fazer corretamente do que corrigir o que foi feito errado.

Diante das entrevistas concluídas, foi possível identificar que a escola possui colaboradores desmotivados, outros acomodados e ainda falha na gestão no sentido de não buscar alternativas resoluções para problemas notórios e confirmados após a entrevista. Com isso foi necessário criar uma matriz SWOT específica para a escola para que se pudesse identificar como a empresa pode aproveitar as oportunidades e se buscar estratégias para se proteger e até superar as ameaças.

Concluindo, foi notório que o estudo cumpriu o que se pretendia, contribuiu para alertar sobre o problema e pode ser importante para estudos e pesquisas do tema e servirá de contribuição para a Diálogos Educ. R., Campo Grande, MS, v.10, n.1, p. 68-83, Jul. 2019 – ISSN: 2179-9989 -----81

organização estudada, caso julguem importante para o seu crescimento. Como estagiário ainda não egresso da academia, não tinha o poder de aplicar essas técnicas desenvolvidas no trabalho, porém, espero ter contribuído de outras formas e principalmente ter provocado os colaboradores e o gestor a sair de uma zona de conforto e busquem se adequar ao dinamismo da administração das organizações. Espero ter contribuído principalmente com o que aprendi durante toda a graduação para que a empresa possa melhorar esses pontos identificados durante esse estudo.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O reflexo da motivação na administração.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-reflexo-da-motivacao-na-administracao/65977/>> Acesso em: 25 Jan. 2018.

AGENDOR. **Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa.** Disponível em: < <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>> Acesso em: 25 Jan. 2018.

ARAUJO, O. **Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).** Disponível em: < <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>.> Acesso em: 13 Dez 2017.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional.** Instituto MVC. Disponível em: < <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. > Acesso em: 07 Dez 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo: Nobel, 1995.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social.** Curitiba: Juruá, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 23 Jan. 2018.

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; EDMUNDO E. V. **Estratégias De Operações No Setor De Serviços: O Caso Das Cooperativas De Saúde.** São Paulo: Simpósio de Engenharia de Produção, XVIII, anais, UNESP, 2011.

TREASY. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa.** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>> Acesso em: 25 Jan. 2018.

UFJF (Universidade Federal de Juíz de Fora. **A importância de se avaliar o clima organizacional.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/apsi/rh-portal/a-importancia-de-se-avaliar-o-clima-organizacional/>> Acesso em: 20 Jan. 2018.

WEIHRICH, H. “The TOWS matrix: a tool for situational analysis”. *Journal of long range planning*, v.15, n. 2, 1982.