



Análise de Fatores Significativos do Clima Organizacional das Escolas Salesianas de Pernambuco

Carlos Mendes de Lima Júnior¹; Jaime Caiceo Escudero²

Resumo: O objetivo geral deste trabalho consistiu na análise do clima organizacional das escolas salesianas de Pernambuco, na percepção de seus participantes, para implantação do Programa de Qualidade das instituições salesianas de ensino. No presente estudo, pretendeu-se observar alguns fatores considerados significativos ao estudo do clima organizacional das escolas salesianas, tais como: imagem institucional, remuneração e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, satisfação pessoal e avaliação institucional. Trata-se de um estudo de caso das escolas salesianas de Pernambuco. A população alvo desta pesquisa constitui-se dos colaboradores e usuários das escolas salesianas, com vínculo objetivamente estabelecido. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevista. Conclui-se, portanto, que a melhoria do clima pode ser buscada em três frentes: reavaliação das políticas de recursos humanos; implantação de um manual de convivência; oferecimento de melhores condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho. Recomenda-se a implantação do Programa de Qualidade nas escolas salesianas, como meio altamente eficaz para o desenvolvimento de condições necessárias ao atendimento das expectativas pessoais, organizacionais e institucionais.

Palavras-chaves: clima organizacional, fatores significativos, escolas salesianas

Significant factors analysis of the organizational climate of Schools Salesian of Pernambuco

Abstract: The overall objective of this study was to examine the organizational climate of Salesian schools in Pernambuco, in the perception of the participants, to implement the quality program of Salesian education institutions. In the present study, we sought to observe some factors considered significant to the study of the organizational climate of the Salesian schools, such as corporate image, compensation and benefits, organizational structure, organization and working conditions, interpersonal relationships, personal satisfaction and institutional assessment. This is a case study of Salesian schools in Pernambuco. The target population of this research is the employees and members of the Salesian schools, with objectively established bond. Data were collected through questionnaires and interviews. Therefore, we conclude that improving the climate can be sought on three fronts: reassessment of human resources policies; implementation of a manual of coexistence; Offering the best physical condition and more appropriate to the work materials. It is recommended to implantation of Quality Program in Salesian schools as highly effective for developing necessary to meet the personal, organizational and institutional conditions means expectations.

Key words: organizational climate, significant factors, Salesian Schools

¹ Universidad de Santiago de Chile. carlosjrdb@yahoo.com;

² Doctorado en Ciencias de la Educación pela Pontificia Universidad Catolica Argentina Santa Maria de Los Buenos Aires.

Introdução

A história contemporânea tem assistido a profundas mudanças, de forma acelerada e em diversos segmentos da sociedade. Trata-se de transformações tecnológicas, sociais, culturais, científicas e político-institucionais. Produtos e serviços são criados e colocados no mercado a todo momento e tornam-se descartáveis quase tão rapidamente quanto são criados. Neste contexto de transformações, o ser humano enfrenta momentos de perplexidade e insegurança diante dos acontecimentos.

Com este cenário de evolução, as pessoas estão angustiadas e isoladas do convívio social e afetivo demonstrando uma crise de valores e repressão de sentimentos. Valores de referência que norteavam as relações e contatos sociais tornaram-se indefinidos; a linha divisória entre o certo e o errado, o ético e o antiético parece invisível. Para sobreviver num mercado competitivo e dinâmico como o atual, as organizações precisam operar de maneira flexível, eficaz e integrada, em termos de informação, de equipamentos e principalmente de pessoas.

Analisar o clima organizacional nos dias atuais, entre as instituições públicas ou privadas, torna-se um fator primordial, sobretudo nas entidades que se destinam a prestar serviços, como é o caso das instituições educacionais salesianas. São importantes a capacitação e o desenvolvimento das pessoas como principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, tendo em vista que as pessoas habilitadas podem fazer o diferencial nas instituições. Na busca deste diferencial, é necessário que se faça um estudo do clima organizacional, para que se implante um processo de educação e capacitação contínuo, o que resultaria em um desempenho eficiente nos diversos escalões hierárquicos da instituição.

O principal objetivo deste estudo é, portanto, desenvolver uma análise de fatores considerados significativos do clima organizacional em escolas salesianas de Pernambuco, Brasil. Para isso foi necessário também: 1) Diagnosticar a atmosfera psicológica que configura o ambiente interno das instituições educacionais salesianas; 2) Identificar as condições que influenciam e contribuem com o desenvolvimento do clima organizacional a partir de um conjunto de fatores significativos; e, 3) Descrever as qualidades e propriedades do clima organizacional que é percebido ou experimentado pelos participantes das escolas salesianas.

Cultura e clima organizacional

O foco central deste estudo é o clima organizacional em instituições educacionais salesianas de ensino básico. Dada a importância da cultura no contexto das instituições, julgou-se conveniente

fazer uma revisão para apresentar algumas considerações a respeito de cultura e clima. A cultura hoje tem outros significados semânticos além do originalmente conhecido como ato de cultivar a terra. Cultura, no âmbito social, é entendida como um complexo de padrões de comportamento, dos valores e crenças que são transmitidos coletivamente, resultantes de um esforço conjunto de aprimoramento desses valores e que caracterizam um grupo, sociedade ou civilização (HOUAISS, 2009).

No âmbito social das instituições de trabalho, o conceito de cultura organizacional, elaborado por Schein (1982), entende a cultura organizacional como sendo:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1982, p.93).

Já Fleury (1993) define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus colaboradores. Assim sendo, cultura pode ser entendida como um trabalho de sensibilidade, imaginação e reflexão, às vezes individual, às vezes coletivo, mas que é, fundamentalmente, um processo de criação e de produção de obras.

Cultura escolar salesiana

A Escola Salesiana, organizada como instituição apolítica, é parte de uma comunidade muito maior: os Salesianos de Dom Bosco. Os Salesianos são uma comunidade religiosa de cristãos católicos, fundada em 1859, em Turim - Itália, pelo padre italiano Giovanni Bosco (Dom Bosco). O nome Salesiano vem de São Francisco de Sales, Bispo de Genebra no século XVII, honrado como doutor da Igreja. Dom Bosco escolheu São Francisco de Sales como patrono da sua primeira fundação devido à sua bondade, paciência e intenso ardor evangélico e missionário, qualidades necessárias para se trabalhar com a juventude (PAULA, 2008).

Dom Bosco nasceu em 16 de agosto de 1815 e morreu em 31 de janeiro de 1888, na Itália. Foi declarado santo em 1934, pelo Papa Pio XI, como Apóstolo da Juventude. Como herança, deixou aos Salesianos o *Sistema Preventivo*, um método educativo que se baseia na razão, religião e bondade.

Os Salesianos, hoje, estão presentes nos cinco continentes e em mais de cento e trinta países. No Brasil, uma de suas ações mais relevante é a Rede Salesiana de Escolas (RSE), organizada em seis polos de missão (São Paulo; Belo Horizonte; Campo Grande; Manaus; Porto Alegre; Recife).

Rede salesiana de escolas

A Rede Salesiana de Escolas (RSE) é uma rede de escolas católicas que foi formada no Brasil no ano de 2002, com o objetivo de integrar todas as escolas seguidoras dos princípios salesianos em uma proposta pedagógica unificada. Com a integração das escolas salesianas à rede, surgem os direcionamentos para a proposta educativa baseada nos princípios de Dom Bosco. Dessa forma, foi estabelecido como princípio norteador, para garantir a unidade e os interesses pedagógicos e religiosos da Congregação, o Marco Referencial do Projeto Pedagógico da RSE, finalizado e implantado no Brasil em 2005.

A RSE começou a ser instituída em 2001 e reúne cento e dezoito instituições educacionais privadas de ensino nos níveis Fundamental e Médio. Atualmente, aproximadamente noventa mil alunos e quatro mil educadores compõem a RSE, em setenta cidade brasileiras.

A estratégia inicial de desenvolvimento dá importância à elaboração de material didático-pedagógico, principalmente livros que reflitam o conteúdo de conhecimento compatível com a ciência contemporânea e os valores educacionais ético-cristãos e salesianos.

Sistema preventivo de Dom Bosco

A cultura salesiana tem seu fundamento no Sistema Preventivo, o qual foi elaborado na Itália por Dom Bosco, no século XIX. O propósito salesiano de educação busca a formação integral da juventude que para Dom Bosco tinha como ponto central a prevenção *versus* repressão, fundamentado no tripé da Razão, da Religião, e da *Amorevolezza*:

- A razão (racionalidade) - Se o educador usa da Razão no trato com os educandos, provoca neles uma resposta amadurecida, racional e crítica.
- A religião (caridade transformadora) - norteia a Razão e a *Amorevolezza*. Não se trata de religião no sentido de práticas religiosas ou práticas de piedade, e sim de religião que leva o jovem ao exato cumprimento de seus deveres, como honesto cidadão e como bom cristão.
- A *amorevolezza* (amor que se tem e que se manifesta) – é o amor do educador para com o educando. Dom Bosco usa literalmente *amorevolezza*, que é o amor preveniente que se externa em palavras, ações e até mesmo na expressão dos olhos e do rosto (FONSECA, 1999).

É preciso dizer que não se encontra na língua portuguesa palavra que traduza fielmente *amorevolezza*, mas de acordo com Bianco (1987, p.13), esta expressão significa afeto, bondade, carinho, cordialidade, fineza, ternura.

Podemos dizer que Dom Bosco, em seu Sistema Preventivo, tinha dois objetivos básicos: a “*salvação das almas*”, ou seja, preocupação com a dimensão religiosa dos jovens, com os quais se

relacionava e a formação do honesto cidadão. Para ele, a promoção do bem num ambiente educativo devia basear-se na afetividade e na familiaridade entre educadores e educandos. O Sistema Preventivo continha prescrições e regras e preceituava, antes de mais nada, “*fazer-se amar e não temer*”. O diálogo, a imposição de limites, a correção, conforme as ideias do fundador, deveriam ocorrer sem humilhações ou constrangimentos. Para Dom Bosco, esses três elementos fundamentam a educação da juventude, visando à “*formação de bons cristãos e cidadãos úteis para a Pátria*”.

Este sistema é método e espiritualidade, dando uma dimensão holística ao processo educativo que atua de maneira a prevenir situações desafiadoras e negativas para a formação humana de seus alunos. Para o educador, compreendido como todo aquele que faz parte de uma escola salesiana, já que para Dom Bosco todos são chamados a serem educadores, esse método prima pelo trabalho que valoriza o jovem, levando-o ao desenvolvimento de suas potencialidades, por meio de uma assistência pedagógica que impede ou minimiza os riscos.

Para Dom Bosco, o paradigma do Amor Educativo, inicialmente, está baseado em Deus Amor. Ele estava convencido de que Deus nos educa para o aproveitamento, a fim de nos comunicar sua santidade. Toda educação, com efeito, no primeiro momento, não parece motivo de alegria, mas de tristeza. Depois, no entanto, produz naqueles que assim foram exercitados um fruto de paz e de justiça.

“Procurai a paz com todos, e a santificação, sem a qual ninguém verá o Senhor, vigiando atentamente para que ninguém seja faltoso, separando-se da graça de Deus. Nem haja raiz alguma da amargura que, brotando, vos perturbe e, por meio dela, muitos sejam contaminados.” (HEBREUS, 12, 5-15)¹.

Podemos afirmar que, segundo Pereira (2012, p. 117), “a cultura escolar salesiana valoriza a alegria, a festa e o otimismo como elementos constitutivos do clima de família que são expressos pelas relações próximas, amizade, sensibilidade, confiança e apoio” e que para Encinas (2005), isto é fruto da presença amigável do educador, que se encontra sempre próximo aos jovens, compartilhando seu modo de viver e de crer. A expressão clima de família indica uma concepção típica da cultura salesiana: a qualidade das relações interpessoais, como potencializadoras da comunicação educativa, isto em seus mínimos detalhes.

O ambiente físico, a organização espacial e os locais da ação salesiana manifestam a identidade da presença salesiana. Castro (2007, p. 12) aponta que a identidade salesiana concretiza-se pela vivência: da espiritualidade salesiana, do Sistema Preventivo, da tradição salesiana, da missão própria da congregação e da reflexão sobre a vida e a ação de Dom Bosco.

Na escola salesiana, a relação educativa torna-se determinante e compromete a pessoa no seu processo de crescimento: ajuda-a a descobrir os valores que possui e a colocá-los em evidência para construir a sua história, para decidir sobre si e sobre a orientação de vida.

¹ Bíblia Sagrada

Uma escola que integre a RSE constitui-se como espaço educativo para aprender a conviver; para aprender a crer; para aprender a aprender; para aprender a ser; e para aprender a fazer. Isso tudo requer pensar a escola como espaço privilegiado de comunicação de ideias e ideais, reflexão e ação, solidariedade e respeito às diferenças. Entende que é preciso educar as novas gerações a *aprenderem a aprender, a serem, a conviverem pacificamente, a fazerem, a crerem, a viverem e a celebrarem a fé*. A educação é exercício de humanização, é fé profunda na pessoa e na sua perfectibilidade.

Metodologia do Estudo

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, quantitativo, desenvolvido em três instituições educacionais salesianas de ensino privado do Estado brasileiro de Pernambuco, sendo elas a Escola Salesiana Padre Rinaldi, em Carpina-PE; a Escola Salesiana da Colônia, em Jaboatão dos Guararapes-PE; e o Colégio Salesiano Sagrado Coração, em Recife-PE.

A investigação contempla, especificamente, as escolas pertencentes ao grupo masculino da Família Religiosa Salesiana, denominado Salesianos de Dom Bosco.

Entrevistas e questionários serão aplicados a distintos grupos da população escolar, a saber: diretivos, professores, colaboradores, pais e alunos. Todos os grupos se valerão de uma amostra representativa das respectivas escolas mencionadas acima para obtenção de dados com o intuito de elaboração de conhecimentos para análise do clima organizacional. Para tal propósito, serão selecionados 3 diretivos, 10 professores, 5 colaboradores, 20 pais e 20 alunos do 9º ano do Ensino Fundamental II.

Foram utilizados dois instrumentos e técnicas como ferramentas de trabalho: a entrevista e um questionário desenvolvido para o propósito da pesquisa.

Os dados e informações obtidos foram tratados sequencialmente através das seguintes etapas: 1- tabulação de dados; 2- apresentação dos dados; 3- análise dos dados sob a ótica predominantemente descritivo-qualitativa.

Na tabulação dos dados, é feita a organização e o mapeamento do material coletado e também dos demais tipos de materiais que oferecerão suporte a essa atividade, auxiliando o pesquisador a manter o foco em seu objetivo. No processamento de dados, são realizadas a verificação, a exatidão e a correção dos dados, assim como uma avaliação preliminar de seu conteúdo, como forma de identificar as principais referências nele contidas, por meio de coincidências e divergências nas ideias apresentadas pelos pesquisados.

A etapa de análise dos dados, é a oportunidade de análise aprofundada do material coletado nas instituições e de leitura referencial que permitam a conexão das ideias mostradas em associação com critérios previamente definidos (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Resultados do Estudo

Perfil dos respondentes

Os respondentes foram selecionados para participar da pesquisa por apresentarem o seguinte perfil: a) vínculo estabelecido como ator escolar com a instituição educacional investigada; b) contar com mais de um ano de atividades em instituições educacionais salesianas; c) ser conhecedor da cultura escolar salesiana inclusive com participações explícitas em reuniões, conselhos ou grupos das instituições, onde usualmente apresentam traços característicos da cultura salesiana.

- **Vínculo estabelecido dos respondentes**

Todos os respondentes apresentam vínculo estabelecido, bem definido, com a instituição educacional salesiana investigada como atores individuais e coletivos da escola:

Tabela 2 - Grupos e locais de pesquisa

GRUPOS DE PESQUISA	LOCAIS DA PESQUISA
Funcionários: Grupo 1 (G1)	Escola Salesiana da Colônia - Escola 01
Professores: Grupo 2 (G2)	Escola Salesiana Padre Rinaldi - Escola 02
Familiares: Grupo 3 (G3)	Colégio Salesiano Sagrado Coração - Escola 03
Alunos: Grupo 4 (G4)	
Gestores: Grupo 5 (G5)	

Sob esse aspecto, convém destacar que os alunos e seus respectivos familiares respondentes foram selecionados a partir do vínculo estabelecido com a série do 9º ano do ensino fundamental II, em todas as escolas salesianas investigadas.

- **Tempo de atividades em instituições educacionais salesianas**

O tempo mínimo de atividades em instituições educacionais salesianas dos respondentes é de pelo menos um ano, sendo que muitos dos informantes-chaves contam entre seis a dez anos, e outros ainda com mais de dez anos exercendo suas atividades acadêmico-administrativas.

- **Conhecimento da cultura escolar salesiana**

As análises das características dos respondentes, quanto ao aspecto de conhecimento explícito da cultura escolar salesiana, refletem uma vasta experiência de envolvimento e participação acadêmico-administrativa, junto a grupos, comissões e/ou associações de cunho interativo das escolas salesianas, descritas a seguir: - Comunidade Educativa Pastoral (CEP); - Conselho da CEP; - Comissão Interna de Proteção a Acidentes (CIPA); - Equipe pedagógica; - Conselho de Pais; - Grêmio Estudantil; - Coral da Instituição; - Ginástica Laboral; - Grupo de Teatro.

Tabela 3 - Perfil dos respondentes

QUESTIONÁRIO							
Escolas ⇒	Escola - 01 Jaboatão-PE		Escola - 02 Carpina-PE		Escola - 03 Recife-PE		Total
Respondentes ⇓							
GRUPO 1 - (5):	Masc: 3 Fem: 2	De 1 a 5 anos:4 De 6 a 10 anos: 1 Mais de 10 anos: 0	Masc: 2 Fem: 3	De 1 a 5 anos: 3 De 6 a 10 anos:1 Mais de 10 anos:1	Masc: 2 Fem: 3	De 1 a 5 anos:3 De 6 a 10 anos:1 Mais de 10 anos:1	15
GRUPO 2 - (10):	Masc: 3 Fem: 7	De 1 a 5 anos:9 De 6 a 10 anos:1 Mais de 10 anos:0	Masc: 6 Fem: 4	De 1 a 5 anos: 7 De 6 a 10 anos:1 Mais de 10 anos:2	Masc: 6 Fem: 4	De 1 a 5 anos: 3 De 6 a 10 anos:2 Mais de 10 anos:5	30
GRUPO 3 - (20):	Masc: 2 Fem: 18	De 1 a 5 anos:10 De 6 a 10 anos: 10 Mais de 10 anos:0	Masc: 6 Fem: 14	De 1 a 5 anos: 6 De 6 a 10 anos:10 Mais de 10 anos:4	Masc: 6 Fem: 14	De 1 a 5 anos: 14 De 6 a 10 anos:4 Mais de 10 anos:2	60
GRUPO 4 - (20):	Masc: 7 Fem: 13	De 1 a 5 anos: 9 De 6 a 10 anos:11 Mais de 10 anos:0	Masc: 6 Fem: 14	De 1 a 5 anos: 6 De 6 a 10 anos:8 Mais de 10 anos:6	Masc: 8 Fem: 12	De 1 a 5 anos: 13 De 6 a 10 anos:3 Mais de 10 anos:4	60
ENTREVISTA							
	Escola Salesiana da Colônia -01 Jaboatão-PE		Escola Salesiana Padre Rinaldi - 02 Carpina-PE		Colégio Salesiano Sagrado Coração - 03 Recife-PE		Total
GRUPO 5 - (1):	Masc: 1	De 1 a 5 anos:	Masc: 1	De 1 a 5 anos: 1	Masc:	De 6 a 10 anos: 1	3

Apresentação e análise dos dados da pesquisa

A seguir apresentam-se o conjunto de fatores importantes para a análise do clima organizacional em escolas salesianas do estado brasileiro de Pernambuco. Posteriormente cada fator será analisado de forma individualizada.

Imagem institucional

Neste fator observou-se o prestígio que as escolas desfrutam junto à comunidade educativa e a sociedade local onde estão inseridas. A imagem institucional versou sobre a boa imagem das escolas

frente aos colaboradores e usuários, se as ações das escolas são guiadas por valores éticos, se seu espaço educativo é percebido como um bom lugar para se conviver e, por fim, se há a indicação destas escolas como alternativa de prestação de serviço para amigos e/ou parentes.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:

Tabela 4 - Legenda dos gráficos

Legenda dos gráficos
NA - Não se aplica de modo nenhum
PA - Pouco se aplica
AR - Aplica-se razoavelmente
AB - Aplica-se bastante
AT - Aplica-se totalmente

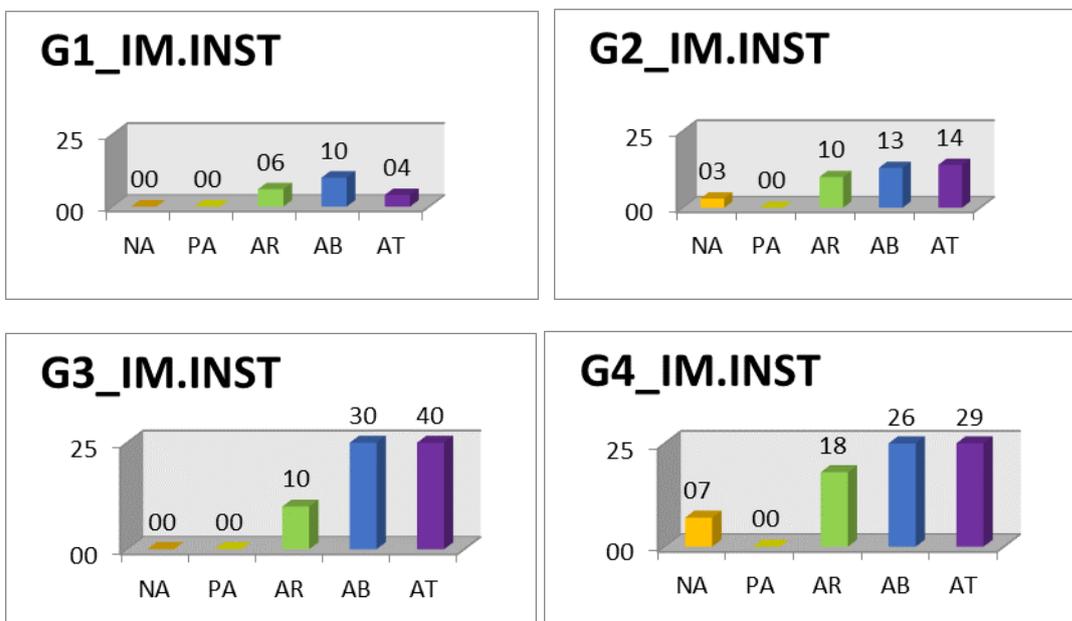
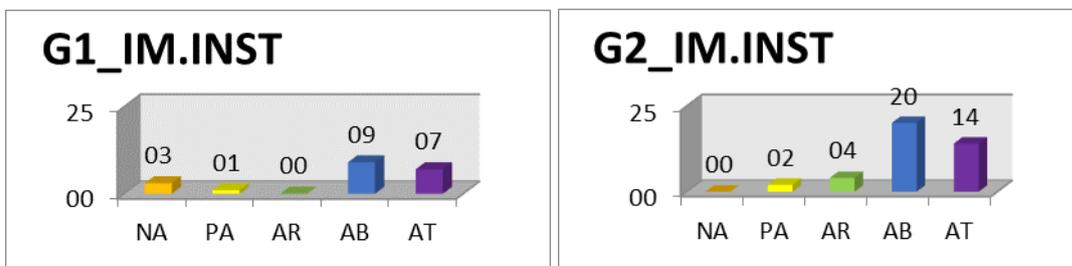


FIGURA 2 - Perfil das repostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01



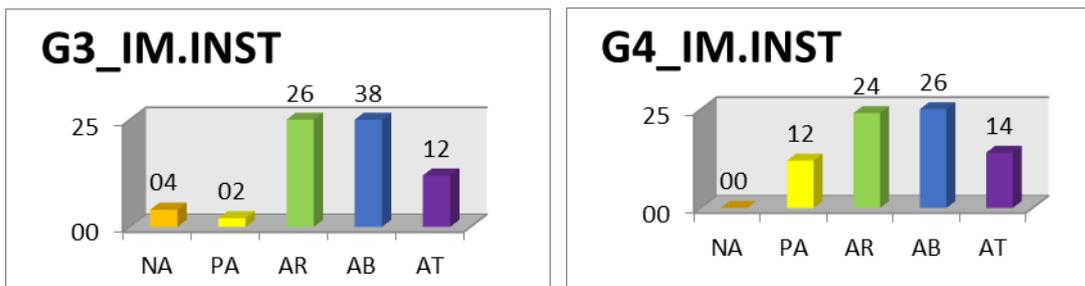


FIGURA 3 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02

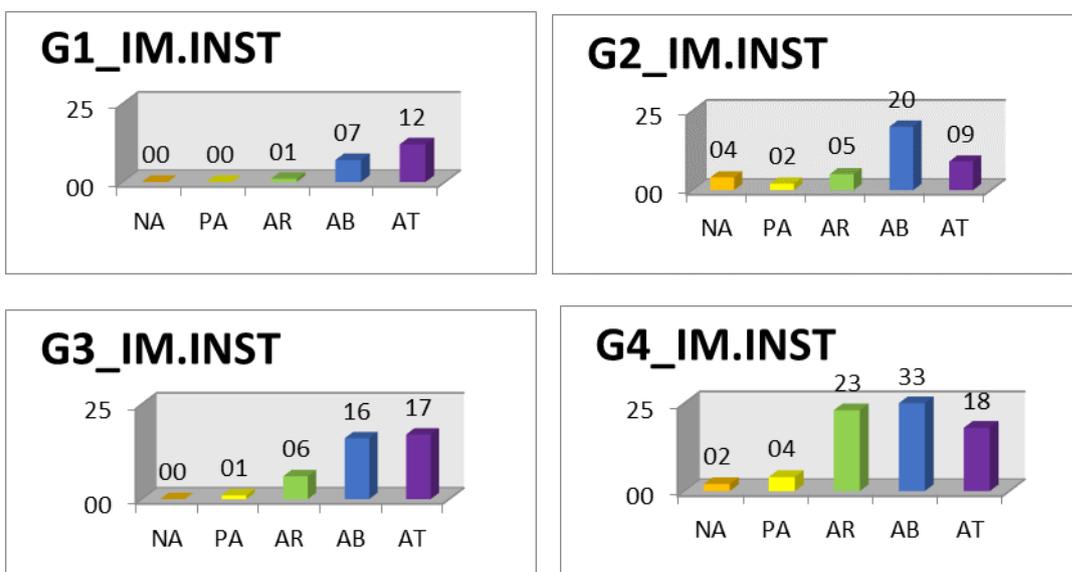


FIGURA 4 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Observando o gráfico abaixo, é possível caracterizar uma percepção positiva dos colaboradores e usuários quanto a imagem institucional das escolas salesianas. Acredita-se que as pessoas envolvidas no processo educativo, tenham uma boa percepção, atitudes positivas e valorosas impressões das instituições, tendo em vista que o gráfico apresenta as opções "aplica-se bastante" e "aplica-se totalmente" com alto índice de indicação e com margem bem adiante e distante das demais opções. Neste sentido, constatamos que a imagem predominante das escolas é favorável àquilo que podemos chamar de aquisição de um bom prestígio obtido junto à comunidade ou à sociedade.

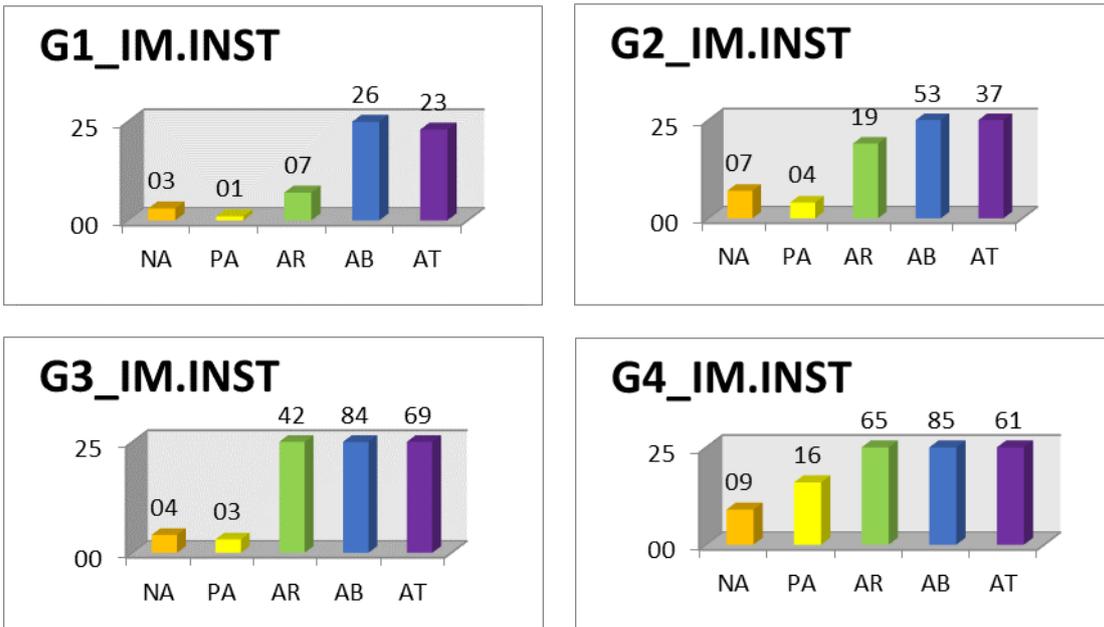


FIGURA 5 - Resultado das respostas quanto a imagem institucional

Remuneração e benefícios

Neste fator observou-se os planos de serviço, benefícios e remuneração oferecidos pelas escolas. Foi verificada a satisfação dos colaboradores e usuários frente a cobertura de planos de saúde, serviço odontológico, assistência em enfermagem e primeiros socorros, e por fim, benefícios quanto ao transporte e a alimentação dos colaboradores e/ou usuários das escolas.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:

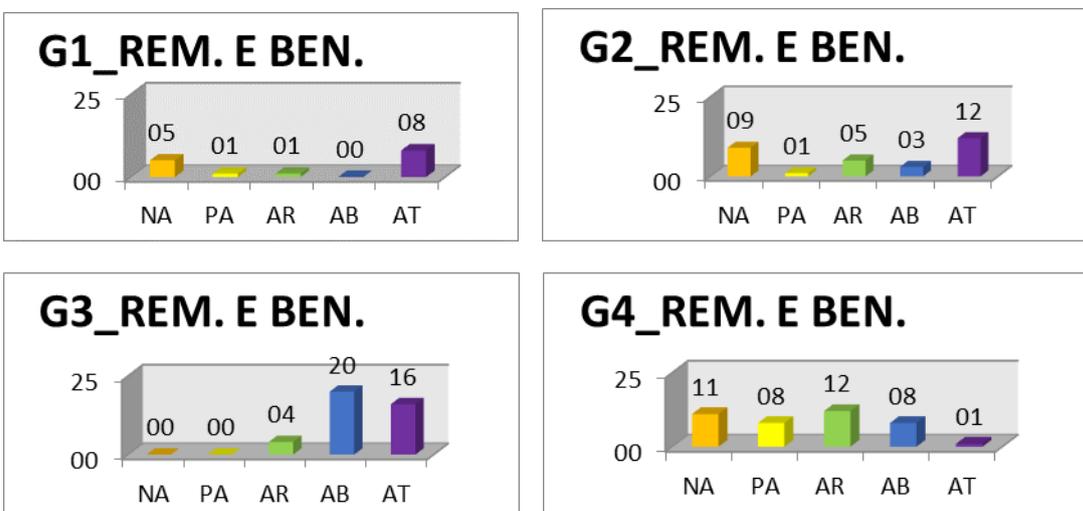


FIGURA 6 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01

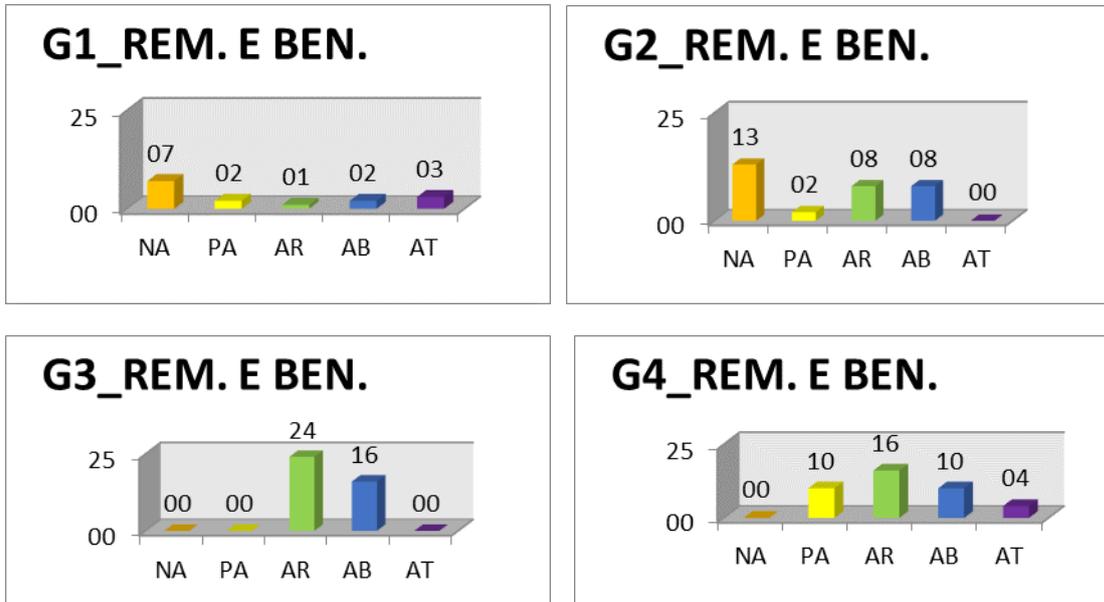


FIGURA 7 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02

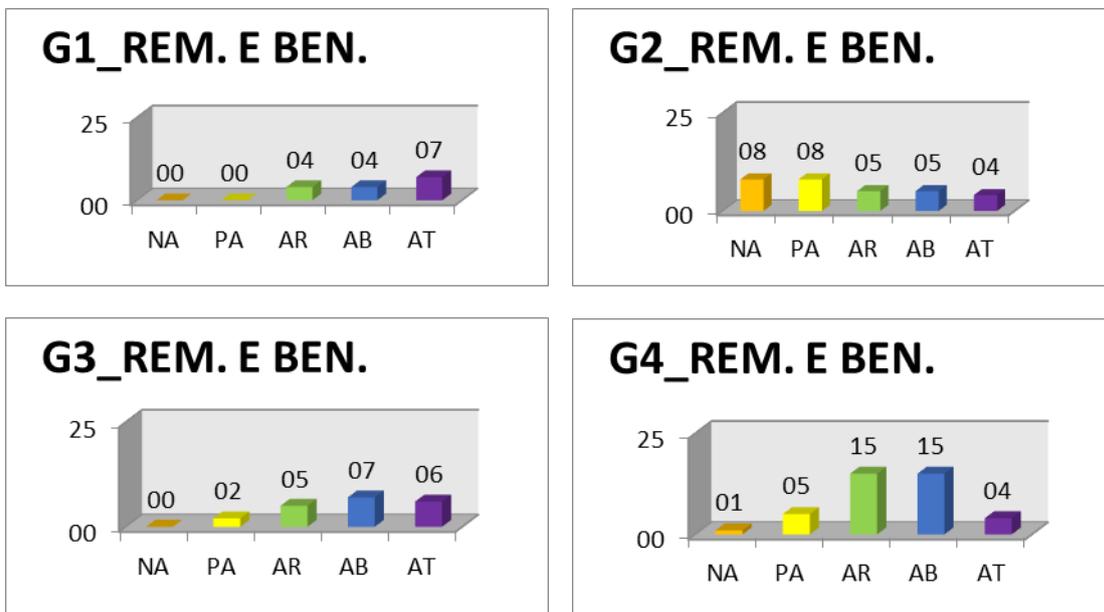


FIGURA 8 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Examinando as respostas e elaborando as respectivas análises, percebemos, a partir do gráfico abaixo, contendo a soma dos resultados das escolas examinadas, algumas expressivas divergências quanto as questões relacionadas a remuneração e benefícios, de acordo com os grupos de pesquisa

respondentes. Constatou-se uma média de razoabilidade entre o geral dos respondentes, pois a opção "aplica-se razoavelmente" foi bem assinalada entre os quatro grupos de pesquisa. Não obstante, a opção "não se aplica de modo nenhum" assinalada por três grupos de pesquisa, correspondem a ausência de um plano de serviço específico correspondendo as necessidades e preferências, uma vez que as instituições restringem-se apenas ao que se refere o atendimento da legislação.

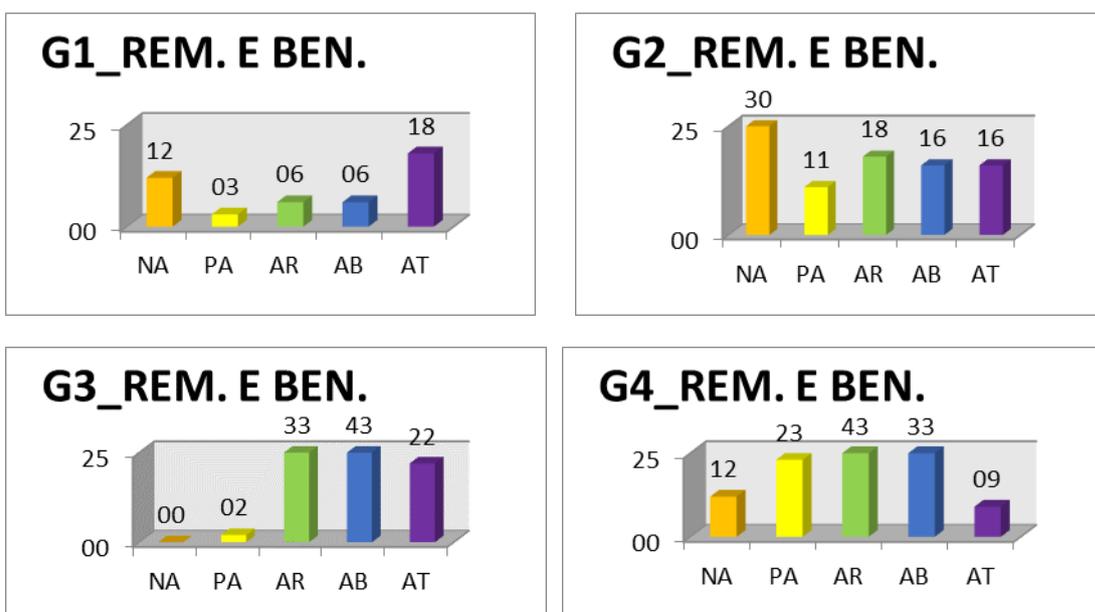


FIGURA 9 - Resultado das respostas quanto a remuneração e benefícios

Estrutura organizacional

Neste fator observou-se a inter-relação entre os vários elementos das escolas de modo que as ações se configurem em direção à consecução de seus objetivos. A estrutura organizacional versou sobre a clareza dos principais objetivos das instituições educacionais por parte dos colaboradores e usuários, como também a fluência da comunicação interna e boa definição das funções e papéis exercidos pelas lideranças.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:

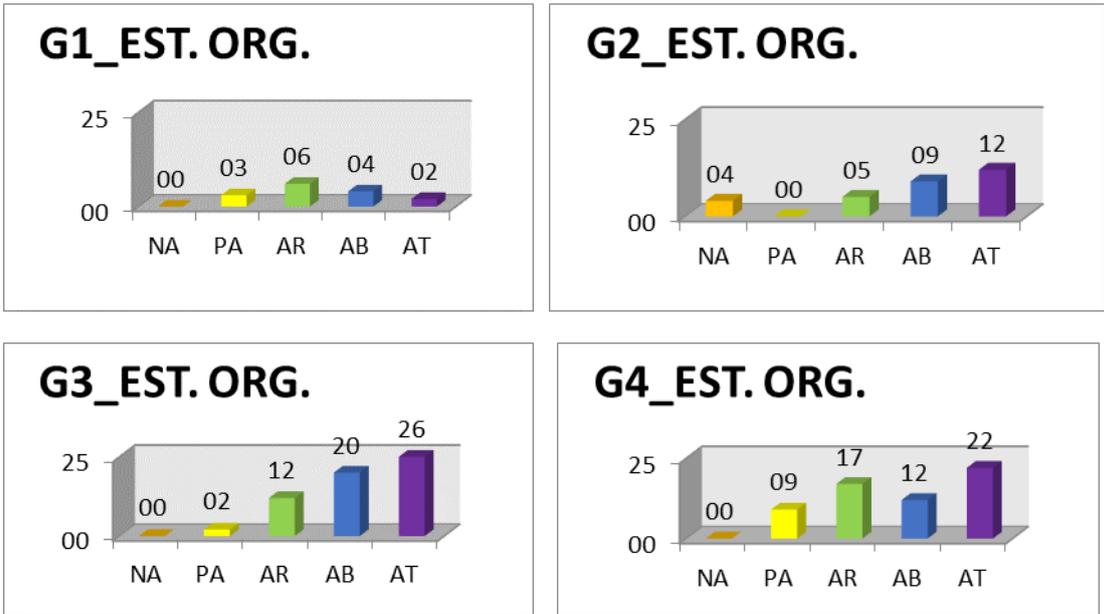


FIGURA 10 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01

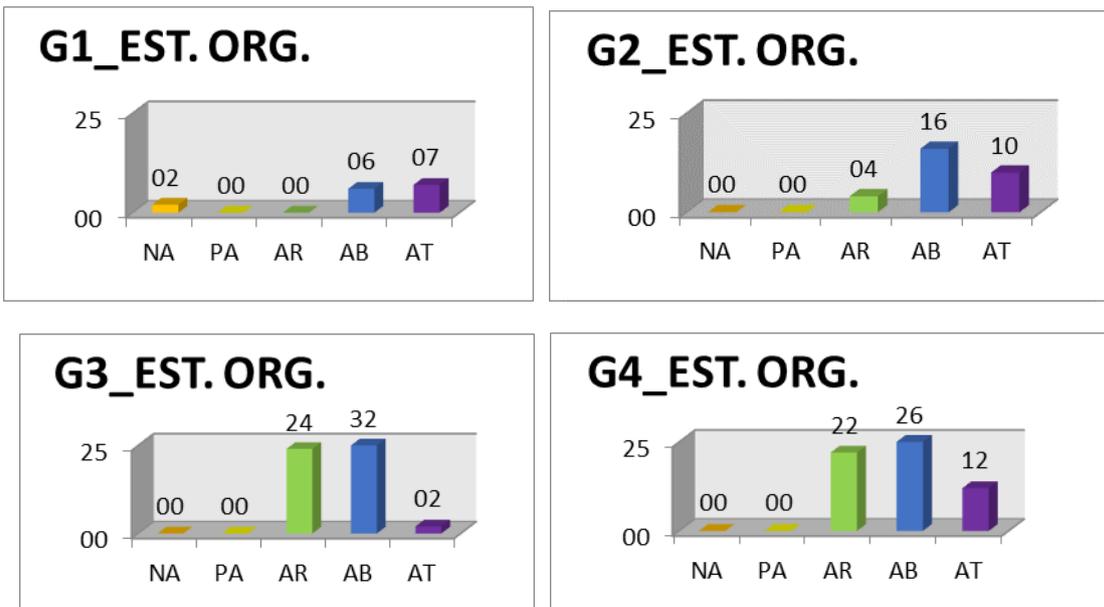


FIGURA 11 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02

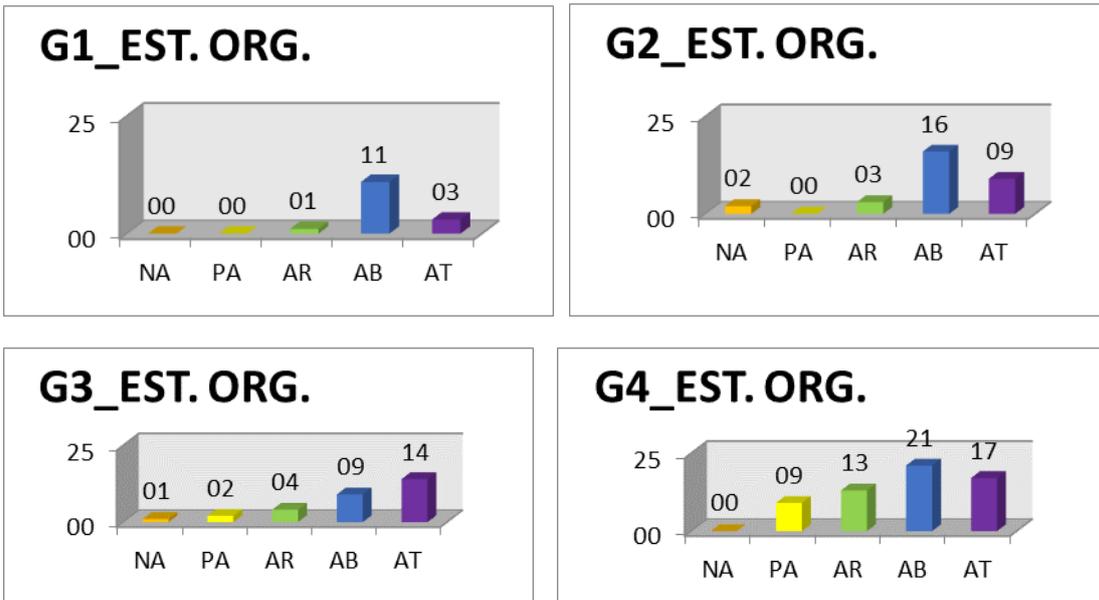


FIGURA 12 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Analisando as questões relacionadas à estrutura organizacional, verificamos no gráfico abaixo, contendo a soma dos resultados apresentados pelas escolas, o impacto medianamente positivo das características investigadas pela relevância das opções "aplica-se bastante" e "aplica-se totalmente" em relação ao demais opções. Isso parece animador para a educação salesiana pois o conhecimento dos objetivos, a comunicação e os papéis bem definidos fazem parte do critério de preventividade, dentro da cultura escolar salesiana como cerne da educação humanista cristã do patrimônio educativo do Sistema Preventivo de Dom Bosco.

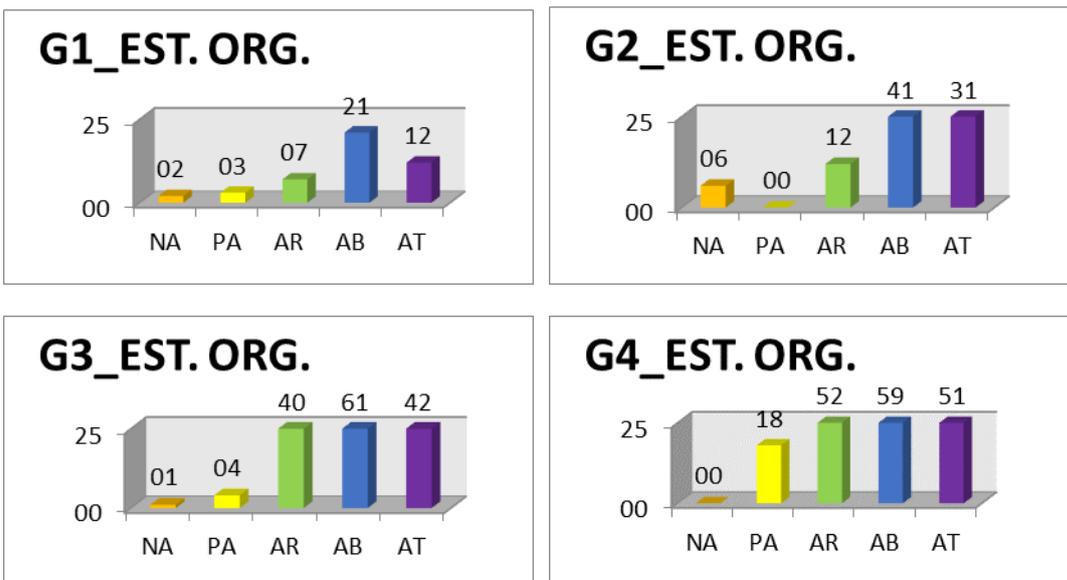


FIGURA 13 - Resultado das respostas quanto a estrutura organizacional

Organização e condições de trabalho

Neste fator observou-se as condições do local de trabalho e a satisfação dos colaboradores e usuários com a organização das atividades escolares. Este item versou sobre as condições físicas e ambientais das escolas como favorecimento de um bom rendimento acadêmico, crescimento de uma vida saudável e feliz e desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores e usuários das escolas.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:

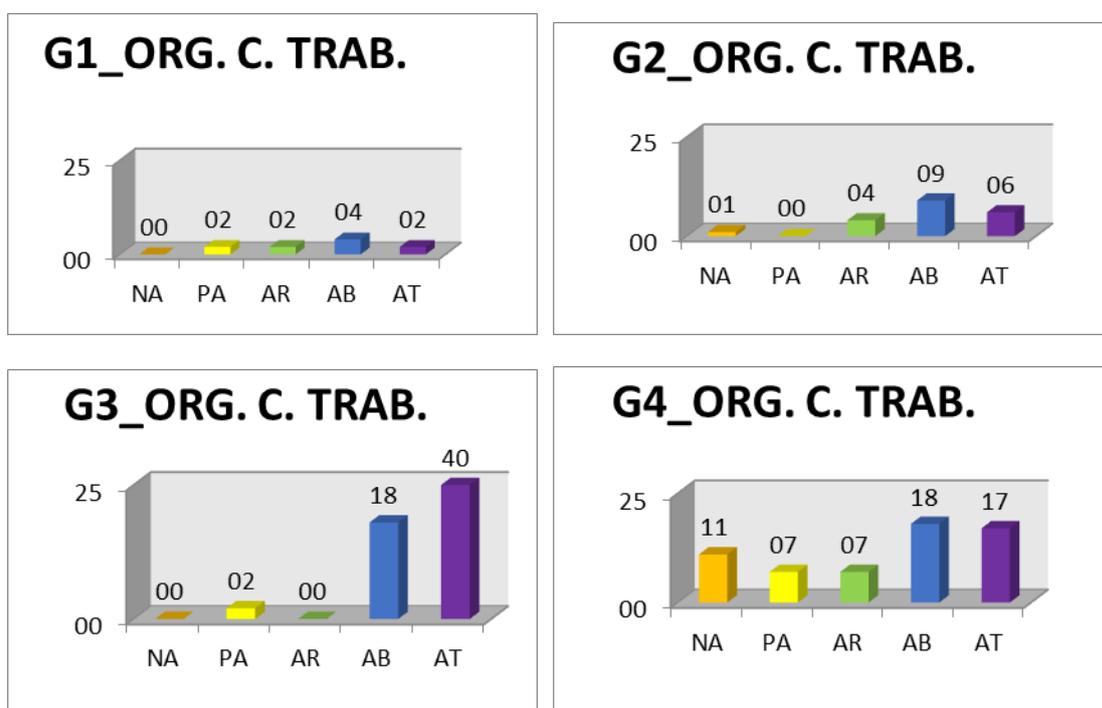
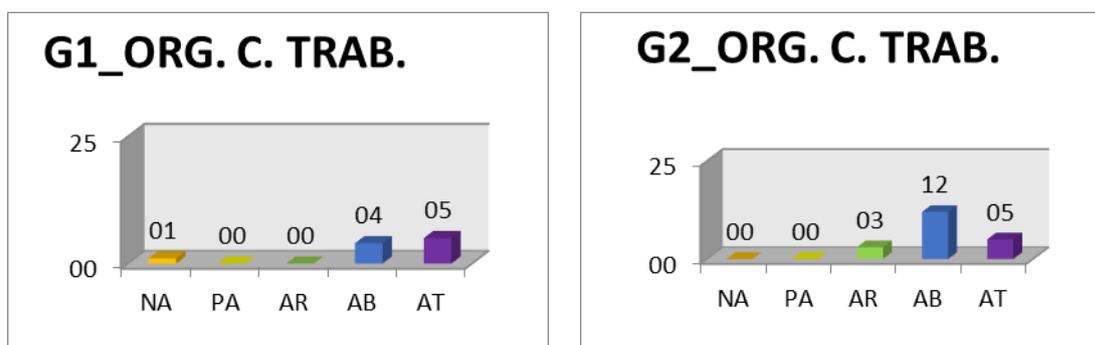


FIGURA 14 - Perfil das repostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01



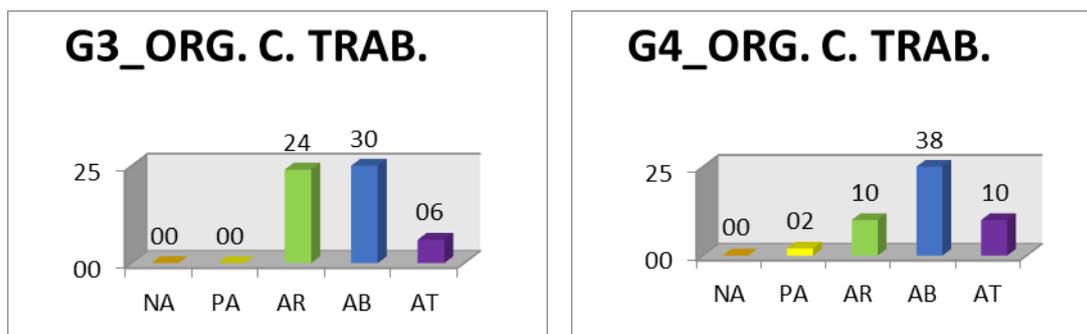


FIGURA 15 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02

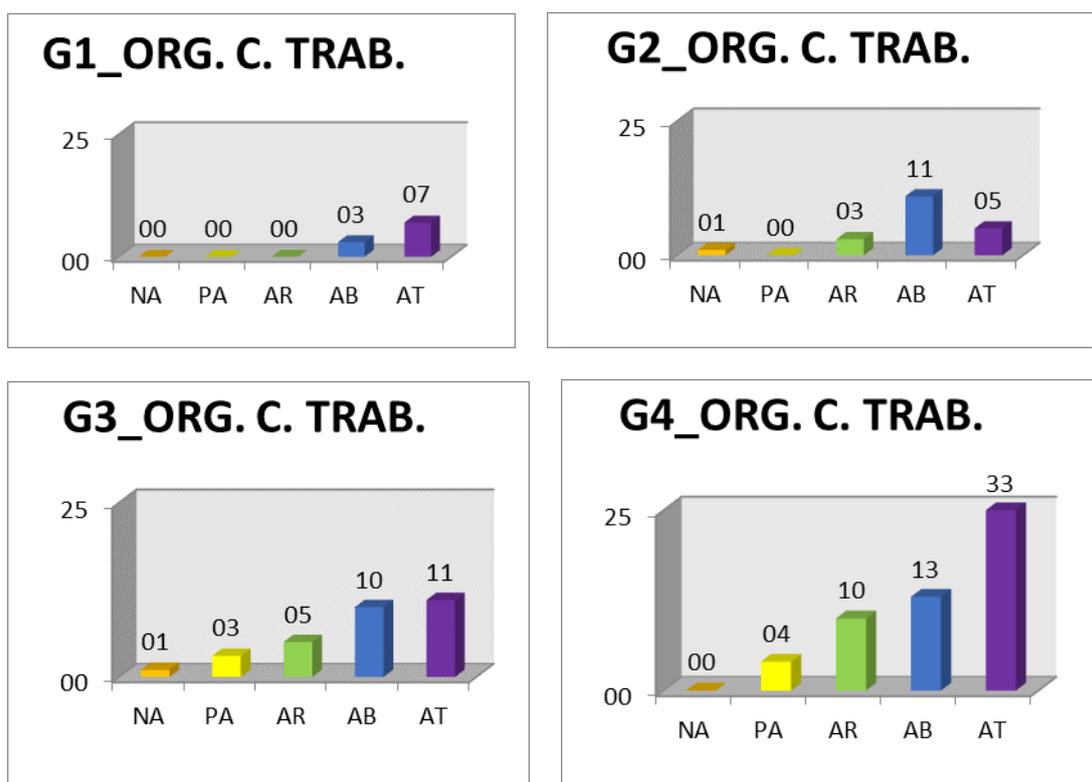


FIGURA 16 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Verificando o gráfico abaixo contendo a soma das respostas apresentadas pelos colaboradores e usuários, constatamos que as condições físicas e ambientais das escolas satisfazem em grande parte seus participantes: colaboradores e usuários, pois os mesmos apresentam uma valorização acentuada assinalando em grande escala as opções "aplica-se bastante" e "aplica-se totalmente". Neste sentido, é possível dizer que a organização, o ambiente e as condições de trabalho permitem aos colaboradores e usuários um bom aproveitamento acadêmico e, sobretudo, a construção de uma convivência saudável e feliz.

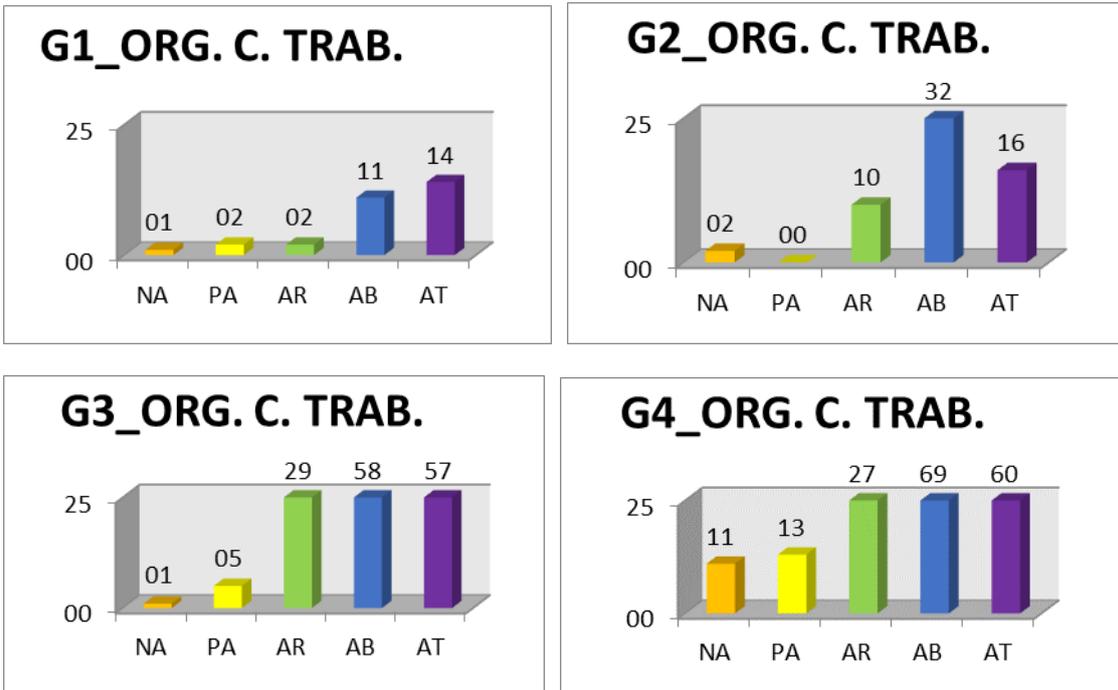
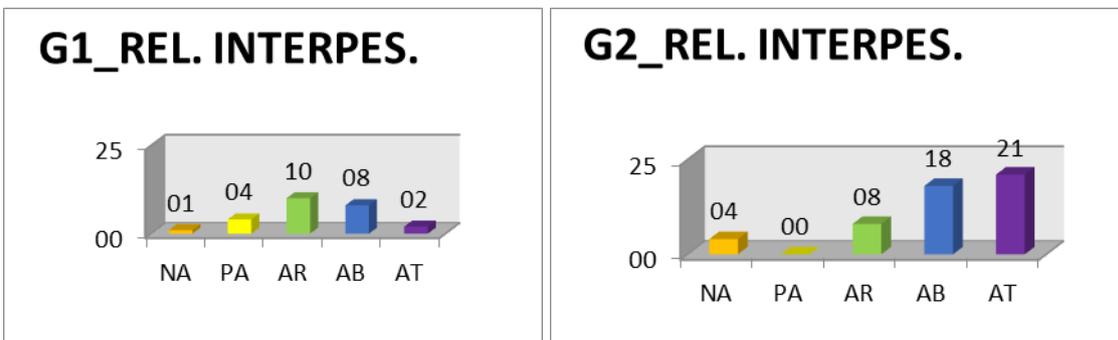


FIGURA 17 - Resultado das respostas quanto a organização e condições de trabalho

Relacionamento interpessoal

Neste fator observou-se a qualidade do relacionamento, cooperação e confiabilidade entre os colaboradores e usuários das escolas. O relacionamento interpessoal versou sobre o espírito de união, relações amigáveis e atitudes cordiais entre os participantes das escolas, além, da cooperação entre os diversos departamentos das instituições educacionais.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:



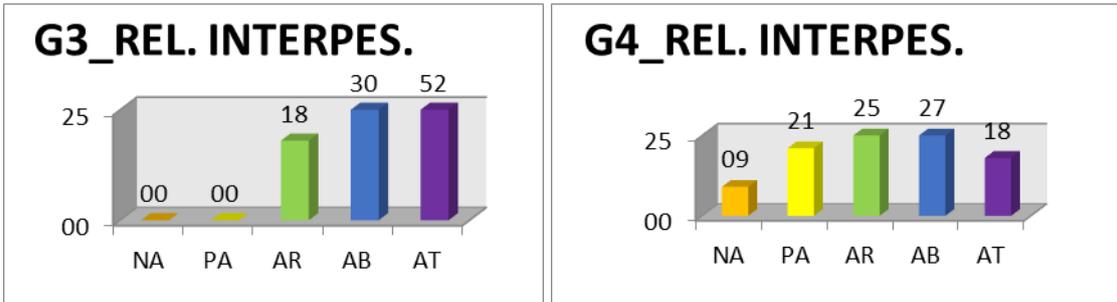


FIGURA 18 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01

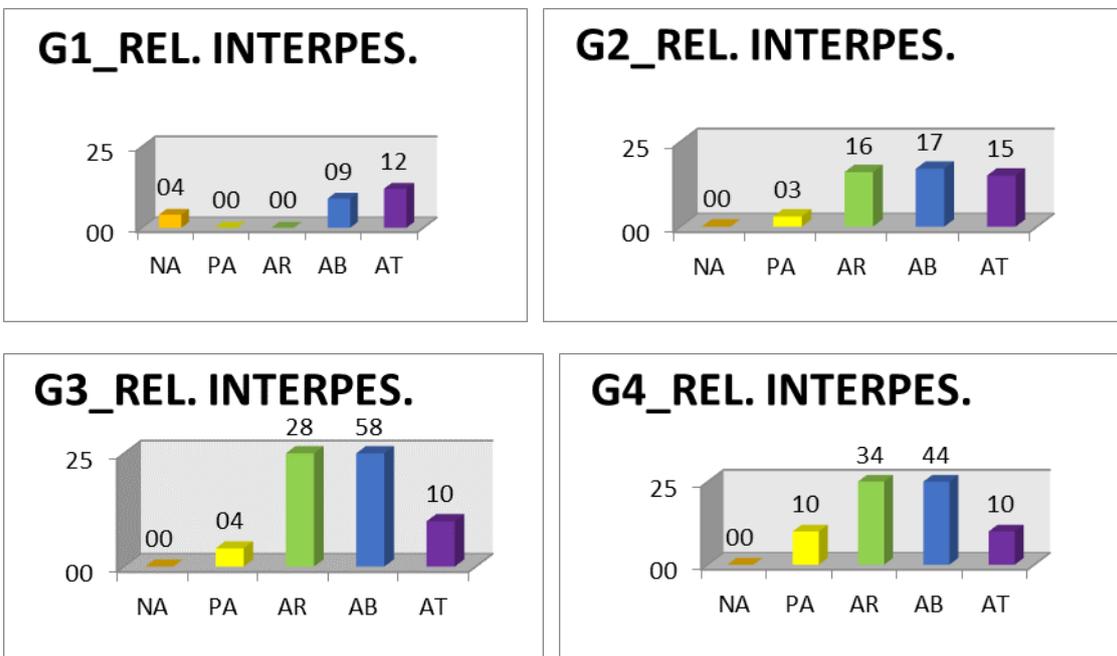
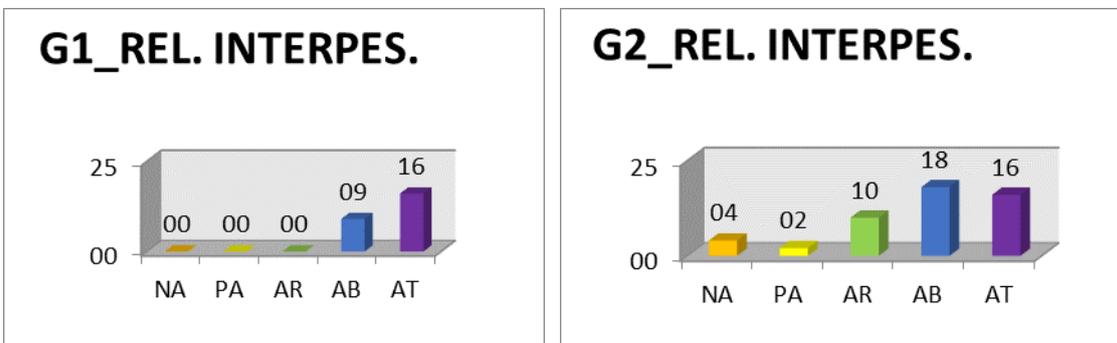


FIGURA 19 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02



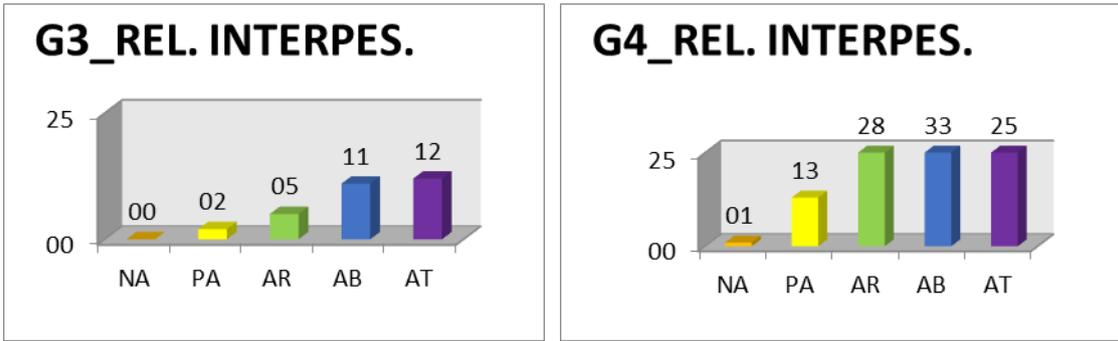


FIGURA 20 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Observando as respostas do gráfico abaixo, contendo a soma dos resultados das escolas investigadas e elaborando a respectiva análise, acredita-se que as pessoas que participam das escolas, tanto colaborador, quanto usuário, se esforçam por cultivarem e travarem um bom relacionamento interpessoal, amigável e pacífico. Embora o grupo 4 apresentem índices bem variados, constata-se numa percepção mais geral que cordialidade, cooperação e a confiabilidade ainda são indicadores de relações amigáveis e fraternas que permitem os colaboradores e usuários administrarem bem seus conflitos, impedindo que atinjam um nível de maior intensidade.

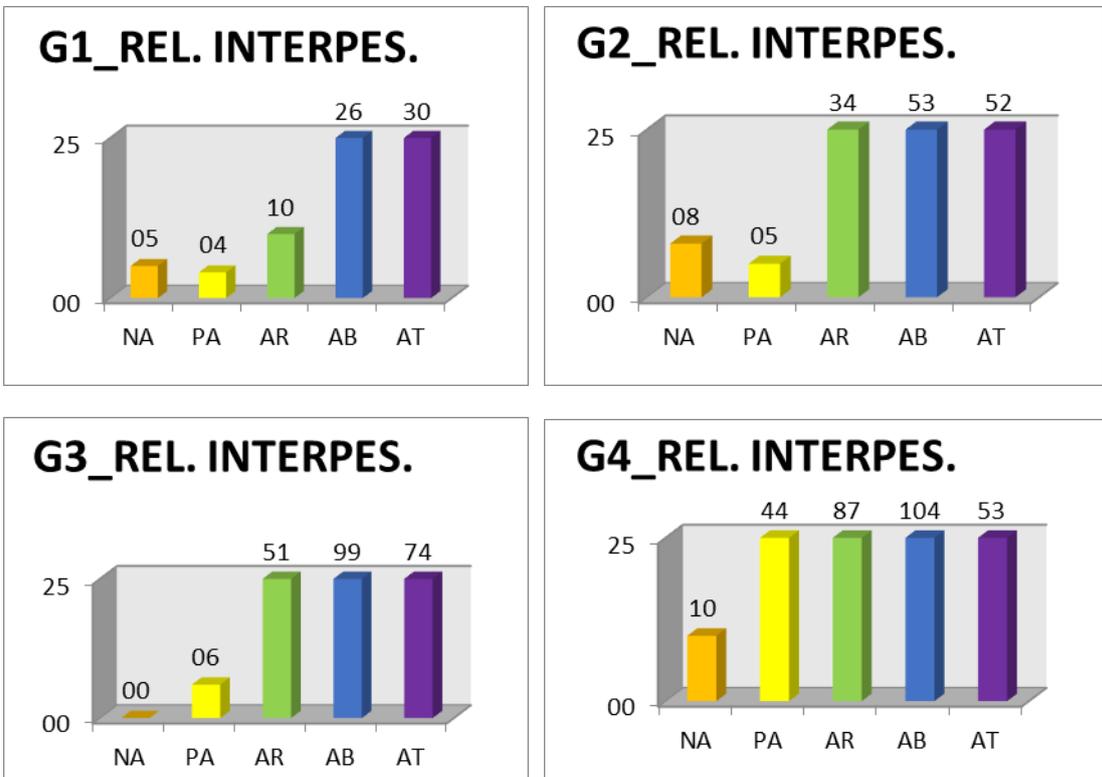


FIGURA 21 - Resultado das respostas quanto ao relacionamento interpessoal

Satisfação pessoal

Neste fator observou-se a satisfação e a motivação dos colaboradores e usuários das escolas como características relevantes para o bom êxito dos empreendimentos das instituições educacionais. Este item versou sobre a realização pessoal como atitude presente para o estabelecimento de vínculo com as instituições, a motivação dos envolvidos frente as atividades propostas pelas escolas e a satisfação frente ao investimento na formação continuada dos envolvidos com o projeto educativo salesiano.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:

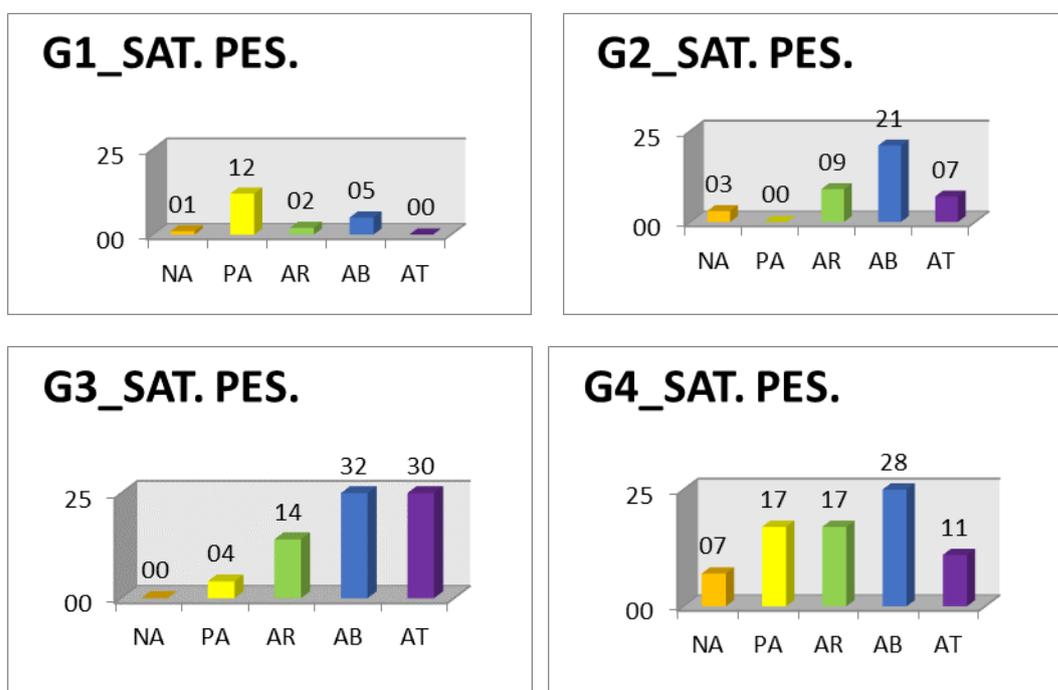
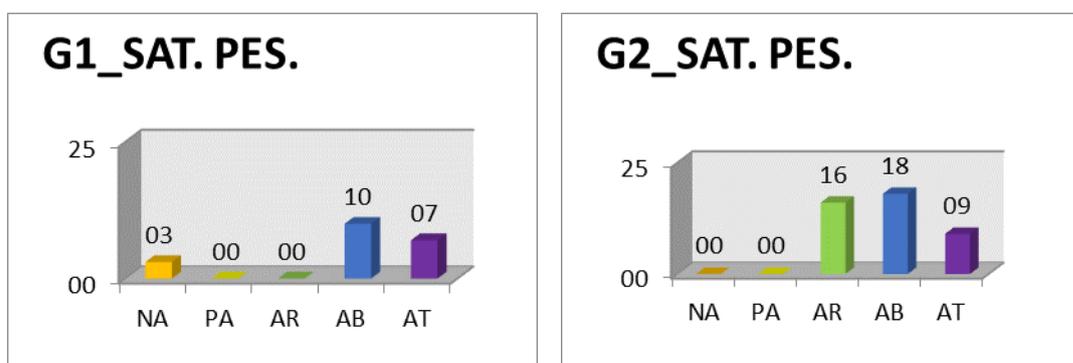


FIGURA 22 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01



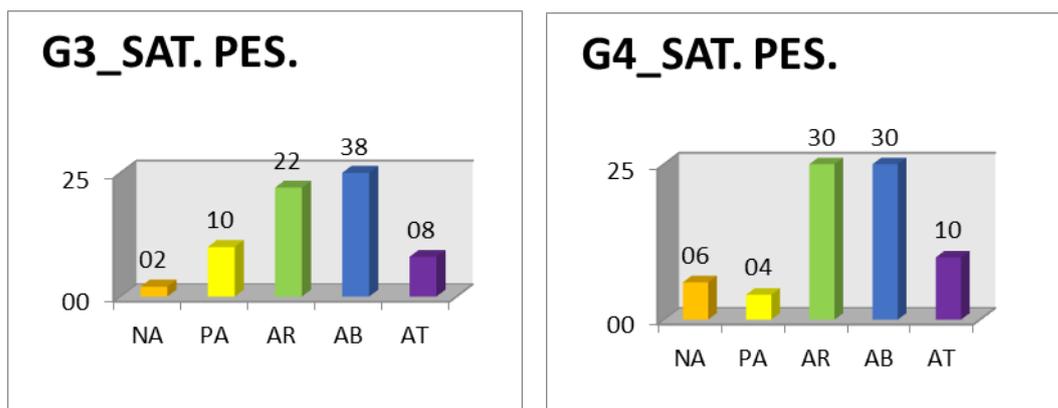


FIGURA 23 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02

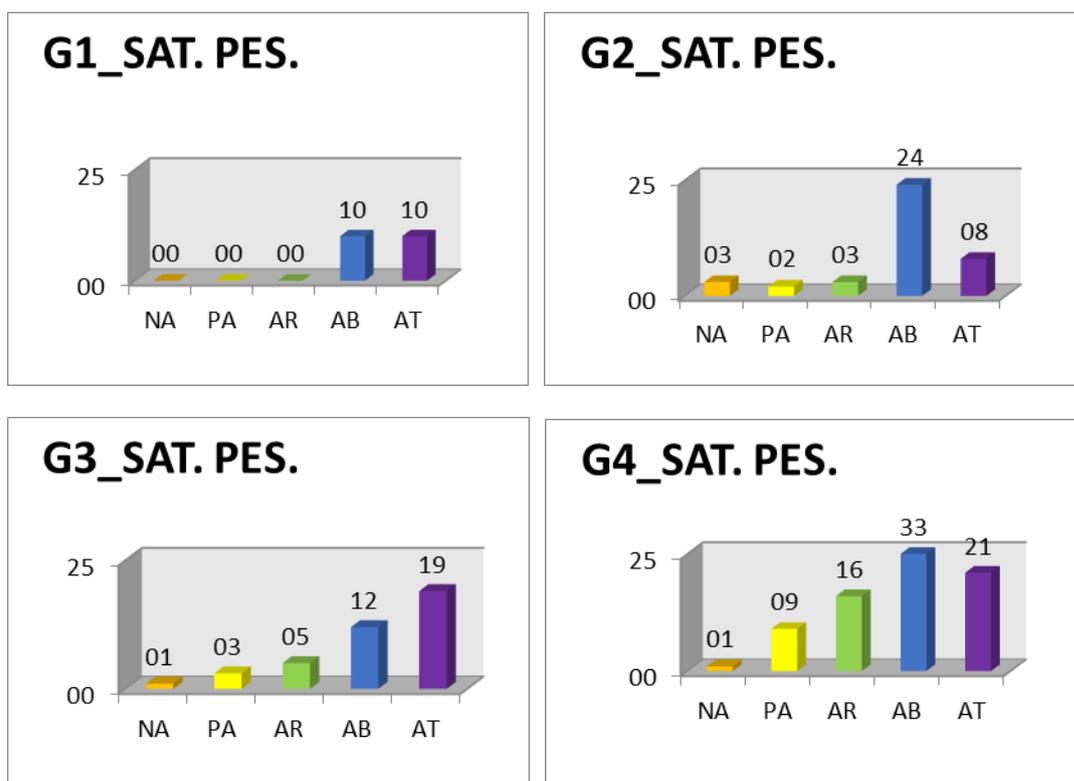


FIGURA 24 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Analisando as respostas em relação ao fator satisfação pessoal, verificamos, a partir do gráfico abaixo que contém a síntese dos resultados das escolas, que o espírito de realização pessoal e motivação dos colaboradores e usuários se faz bem presente e em alto nível de acentuação pela opção "aplica-se bastante". De acordo com os resultados colaboradores e usuários estão contentes com sua situação de trabalho e/ou estudantil em relação as várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte das instituições.

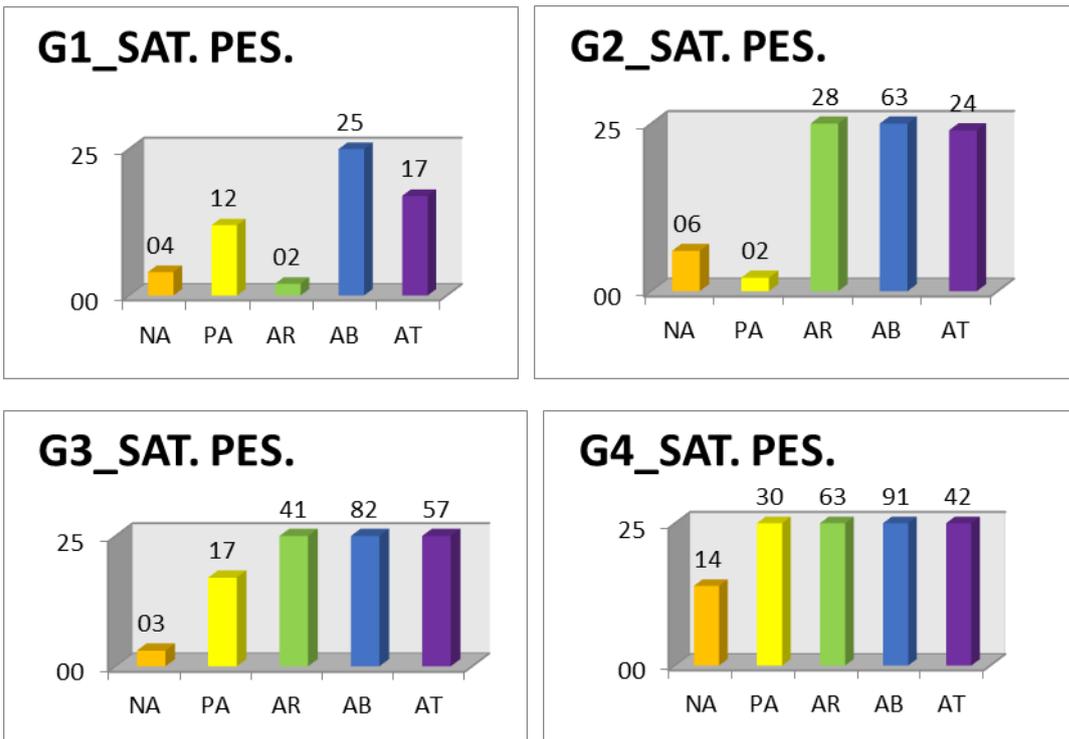
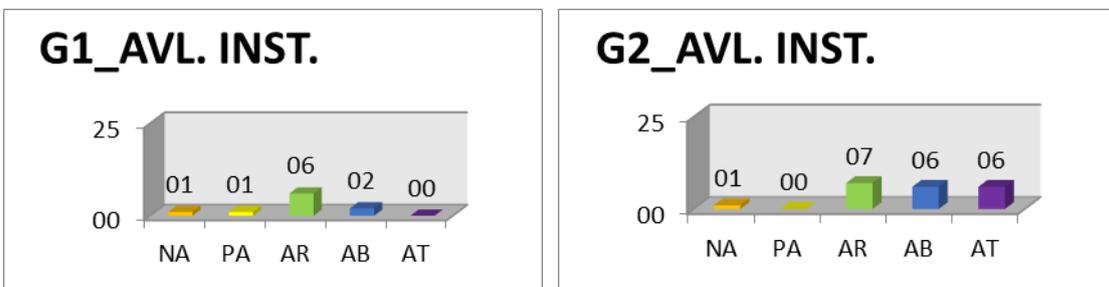


FIGURA 25 - Resultado das respostas quanto a satisfação pessoal

Avaliação institucional

Neste fator observou-se o nível da qualidade e eficiência das escolas na realização do conjunto de seus serviços. A avaliação institucional versou sobre a satisfação dos colaboradores e usuários mediante os serviços prestados pelas escolas no que se refere ao atendimento de suas necessidades e ainda, o compromisso com a eficiência mediante os serviços prestados no trabalho diário.

A seguir são apresentadas as repostas particularizadas por grupos de pesquisa e escolas investigadas:



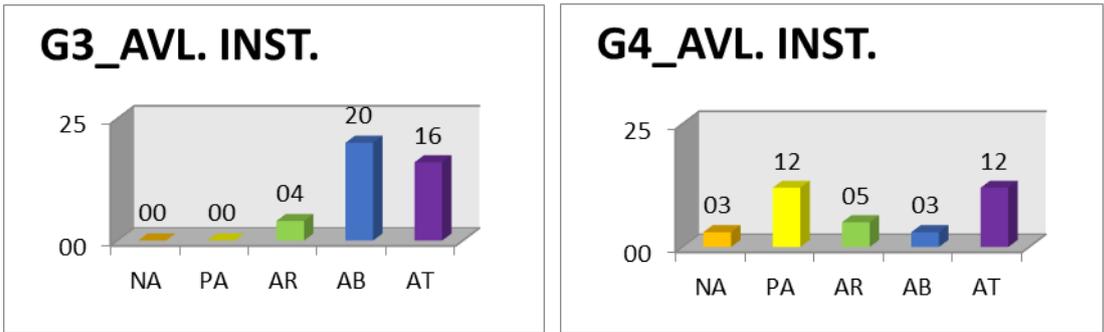


FIGURA 26 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 01

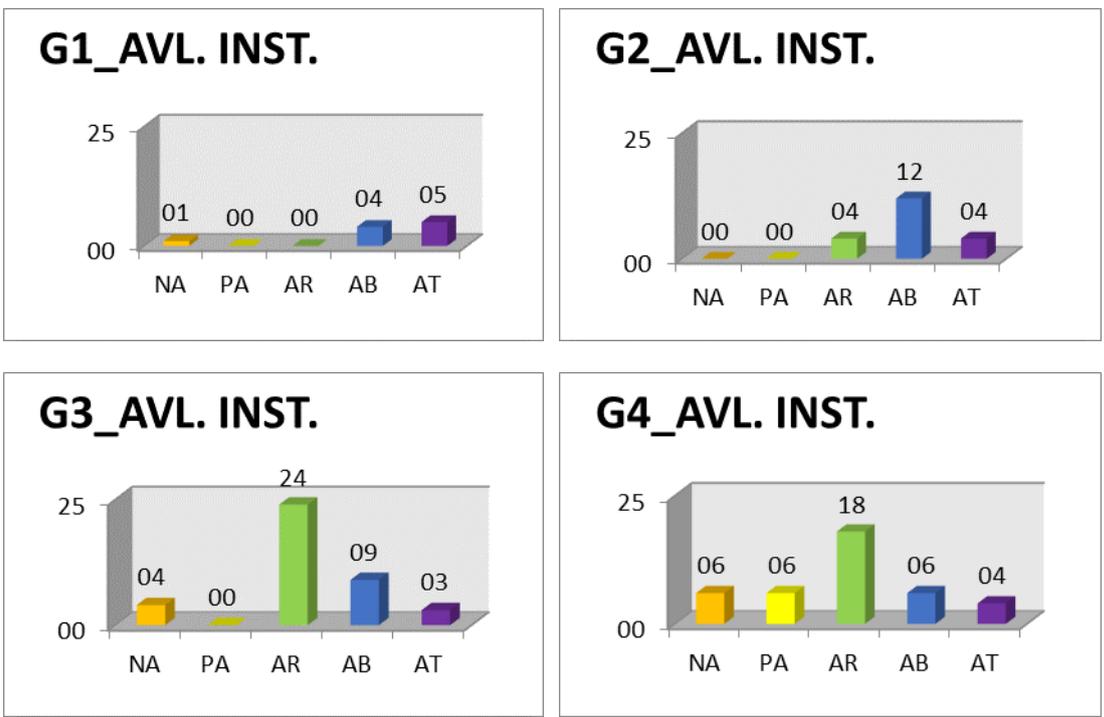
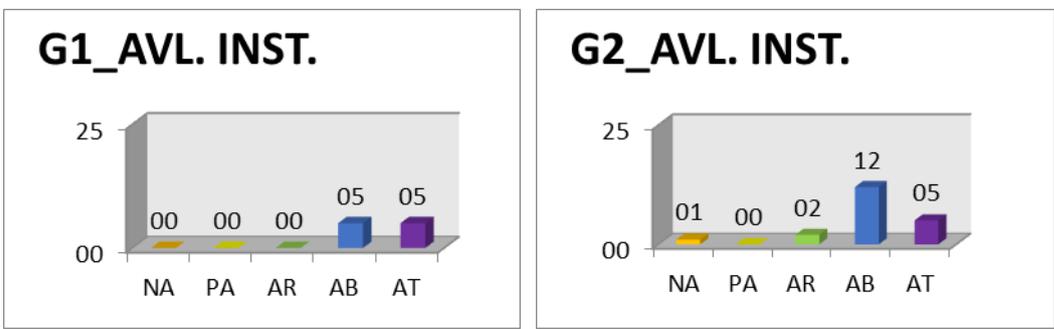


FIGURA 27 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 02



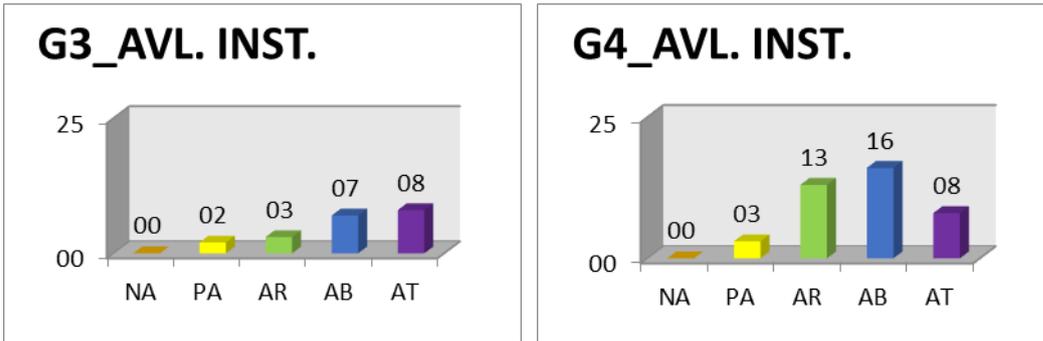


FIGURA 28 - Perfil das respostas dos grupos 1, 2, 3 e 4 sobre a escola 03

Após analisarmos as diversas respostas, observando o gráfico abaixo com os a síntese dos resultados das escolas, constatamos um nível tendente á satisfação quanto os esforços das escolas em qualidade de excelência, utilidade e relevância dos serviços prestados à comunidade e a sociedade. Os índices "aplica-se razoavelmente" e "aplica-se totalmente" foram bastantes indicados chegando a serem compatíveis; no entanto o índice mais apontado de uma forma geral foi "aplica-se bastante". Portanto, ao confrontarmos com a literatura concluímos que a avaliação institucional é medianamente positiva.

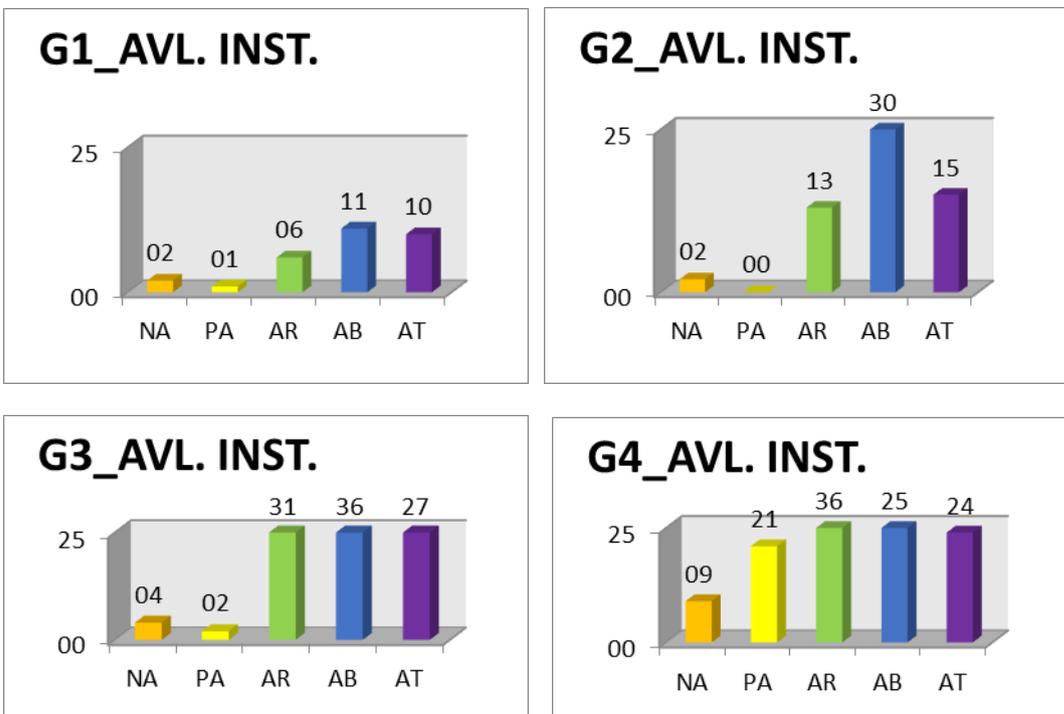


FIGURA 29 - Resultado das respostas quanto a avaliação institucional

Discussão das entrevistas

A seguir, apresentamos a síntese do resultado das entrevistas dos gestores das escolas salesianas de Pernambuco, que objetivou a análise do clima organizacional em instituições educacionais salesianas e propomos uma discussão entre suas respectivas falas e apresentações simples e de fácil compreensão, bem como, entendia tratar-se de um instrumento adequado para auxiliar os gestores das escolas.

A análise dos dados permitiu compatibilizar a proposta inicial com a percepção dos gestores, confirmando a importância e a adequabilidade dos fatores significativos para a análise do clima organizacional nas escolas salesianas em cinco e não sete fatores conforme a proposta inicial elaborada pelo pesquisador. Para um melhor diagnóstico do estudo: o fator organização e condições de trabalho foi alterado para estrutura organizacional, e o fator avaliação institucional foi alterado para imagem institucional.

Ao que se refere a *Imagem institucional*, os gestores são unânimes em dizer que os Padres e Irmãos Salesianos gozam de um especial reconhecimento da sociedade, pelo trabalho prestado a juventude e por suas efetivas no campo da educação. Por isso, as escolas gozam de um prestígio bastante expressivo em suas respectivas localidades e, ainda, de uma alta satisfação na prestação de seus serviços como uma instituição tradicional de educação formal e cristã católica.

Não obstante ao posto acima, o gestor da escola 02 fez alusão a supostas crises pedagógicas que as escolas salesianas em Pernambuco vem passando e como isso pode começar a colocar em risco a imagem e/ou satisfação das instituições educacionais salesianas num futuro próximo.

Sobre o fator *Remuneração e benefícios*, os gestores também são unânimes em reconhecer que os planos de serviço, benefícios e remuneração oferecidos pelas escolas são apenas aqueles decorrentes do que definido por leis ou convenção coletiva. Isso demonstra que embora as escolas cumpram com o seu dever social, não existe uma política particular de incentivos e benefícios específicos das Instituições Salesianas, de acordo com os gestores das escolas 01 e 02.

Ao que se refere a *Estrutura, organização, condições e ambiente de trabalho*, os gestores das escolas 02 e 03 apontaram a elaboração execução de um planejamento estratégico na área administrativo-financeira como orientação das atividades e ordenamento dos recursos no alcance dos objetivos das escolas. Por sua vez, o gestor da escola 01 apontou a execução de investimentos e melhoramentos qualitativos da escola, mas sem um planejamento previamente estabelecido pela comunidade educativa. Essas ações vão sendo implementadas de acordo com a demanda e as necessidades surgidas ou apresentadas pelos colaboradores e/ou usuários.

Ainda dentro do fator Estrutura, organização e condições de trabalho, foi acentuado pelos gestores de maneira unânime que na área pedagógica vem sendo realizada uma profunda recisão e

atualização do Projeto Político Pedagógico das escolas, de acordo com as normas e diretrizes da Rede Salesiana de Escolas - Brasil.

Sobre as *Relacionamento interpessoal*, os gestores percebem diversos perfis nas relações interpessoais, mas todos de um modo geral diretos e próximos. Os níveis hierárquicos não impedem a confiança, cooperação e agilidade nas tomadas de decisão. Os gestores se classificam como administradores de fácil acesso; tanto possibilitam quanto incentivam a participação dos colaboradores e usuários na tomada de decisão. Contudo, apontam a falta de qualificação humana e social adequada de um número expressivo de colaboradores, especificamente entre os funcionários, impedem um maior aproveitamento desta abertura e oportunidade das instituições.

Por fim, ao que se refere a *Satisfação pessoal*, não obstante, aos limites e desafios próprios de qualquer profissão, os gestores apresentam-se motivados e realizados pessoalmente apontando como fator primordial de satisfação a identificação com a educação como missão, serviço e carisma do ser salesiano. Agrega-se a isso o trabalho realizado em equipe, o alcance de metas e a satisfação dos colaboradores e usuários como agentes, protagonistas e autênticos participantes do mediano desempenho positivo das escolas.

Conclusões

As conclusões aqui formuladas prestam-se a generalização sobre as percepções dos colaboradores e usuários das escolas salesianas de Pernambuco em relação a fatores significativos do clima organizacional, uma vez que a amostra foi considerada representativa em todas as variáveis e grupos de pesquisa, bem como na globalidade da instituição salesiana de ensino.

O estudo de clima nas instituições tem sido negligenciado entre os estudiosos da administração brasileiros, principalmente por não ser de pesquisa fácil e porque as próprias instituições nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus processos e procedimentos internos (SOUZA, 1980). Segundo, porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica incipiente no Brasil. No entanto, o assunto é da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações e internas, quer externas, já que clientes são influenciados pelo clima percebido na organização.

Com base no objetivo geral da pesquisa e considerando o real aproveitamento deste estudo pela Inspeção Salesiana do Nordeste do Brasil para a elaboração do projeto *Clima organizacional - contribuição para a implantação do programa salesiano de qualidade*, permite-se considerar os seguintes aspectos conclusivos como suporte para implantação do programa de qualidade.

No fator *Imagem institucional*, constata-se que a imagem das escolas salesianas em Pernambuco na comunidade educativa foi considerada positiva entre todos participantes da instituição (colaboradores e usuários), com ênfase no grupo 4 (alunos), seu principal foco. Esta constatação é reforçada pelo grupo 3 (familiares), bem como pelos grupos 2 (professores) e 1 (funcionários). Nesse sentido, o alto grau de prestígio que a instituição tem perante a comunidade educativa e a sociedade pode favorecer ações de projetos acadêmicos e sociais de alta aplicabilidade e forte intervenção na comunidade externa.

Observa-se ainda que os participantes da instituição salesiana, de um modo geral, sentem orgulho em relação à imagem interna e externa das escolas salesianas, especialmente os docentes, grupo 2 de nossos grupos de pesquisa. Nesta mesma linha de sentimento observa-se uma elevada disposição dos colaboradores e usuários em contribuir para a melhoria da imagem institucional. Entretanto, um número expressivo não atribuem grande valor à organização, especialmente os alunos, grupo 4 de nosso estudo. Todavia, em aparente contradição, é este o segmento que manifesta mais enfaticamente seu comprometimento com a instituição. Talvez esta situação decorra da percepção de baixo prestígio oferecido pela instituição, seja a partir de expectativas acadêmicas ou junto à comunidade externa, pelo fato de estudarem num colégio confessional católico.

No que se refere ao fator *Remuneração e benefícios*, existe a percepção de que os planos de serviço e benefícios estão aquém das expectativas, especialmente entre os respondente dos grupos 1 e 2, funcionários e professores. Esta baixa percepção decorre, fundamentalmente, dos colaboradores não considerarem a concessão dos benefícios como um fator de motivação para o trabalho.

Sobre a qualidade dos benefícios, verifica-se ainda, de um modo geral, que há maior satisfação em relação aos considerados legais (vale-alimentação, vale-transporte) do que em relação aos assistenciais (assistência-odontológica, social, médica, ambulatorial, de prevenção de doenças e restaurante). Portanto, observa-se que a política de recursos humanos praticada pela instituição salesiana não vem atendendo às expectativas da maioria de seus colaboradores e usuários. Talvez a participação e o envolvimento dos interessados na definição de uma nova política e recursos humanos venha a propiciar novas perspectivas de valorização, motivação e melhores condições de vida aos participantes das escolas.

Analisando-se o fator *Estrutura organizacional*, foi constatado um resultado razoavelmente satisfatório na percepção de todos os grupos de pesquisa. Os participantes das instituições: colaboradores e usuários, concluíram que o sistema de comunicação não correspondem plenamente às necessidades organizacionais, notadamente na perspectiva dos grupos 3 e 4, familiares e alunos. Ainda assim, os participantes em geral e especialmente o grupo 2, professores, demonstraram estar suficientemente seguros de como executar suas tarefas, tendo clareza e conhecimento de suas responsabilidades, metas e objetivos pessoais e coletivos.

No fator *Organização e condições de trabalho*, foi observado nas escolas, na percepção dos respondentes, um resultado expressivamente satisfatório. É comum entre os colaboradores e usuários, o sentimento de que há à adequação do espaço físico e as condições de sua manutenção; que o seu local de trabalho é significativamente organizado, que o apoio logístico proporcionado pelas instituições, isto é, as reais condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis e equipamentos e do ambiente físico atendem de forma mediana as necessidades do trabalho.

Com relação aos dois últimos fatores apresentados acima é interessante destacar, que os respondentes, de uma forma geral, denotam elevado comprometimento e interesse pelas atividades relacionadas pelo trabalho acadêmico, administrativo e funcional. Por outro lado, os próprios respondentes na sua percepção observam que pode ser efetivado maiores esforços para se evitar desperdícios e para conservação e preservação do patrimônio, evitando, inclusive, uma relativa dispersão na utilização do tempo disponível.

No fator *relacionamento interpessoal*, constata-se que os respondentes dos diversos grupos de pesquisa, consideram que existe um bom relacionamento entre as diversas categorias que compõem a comunidade educativa salesiana, principalmente entre os grupos 3 e 4, familiares e alunos. Por outro lado, o relacionamento entre o grupo 2, os docentes, é o que manifesta maior preocupação, mesmo assim constata-se um relacionamento que pode ser considerado razoável, necessitando, entretanto, de maior interação e respeito entre eles, em todos seus respectivos níveis da educação básica.

A consideração humana e a cooperação existentes entre os colaboradores e usuários das escolas foram consideradas como sendo de bom nível, favoráveis, portanto, a um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua. Enfim, as questões correspondentes ao relacionamento interpessoal demonstram existir cordialidade, cooperação, consideração, espírito de equipe, descontração e espontaneidade no ambiente escolar entre os diversos grupos que compõem a instituição salesiana.

Analisando os fatores *satisfação pessoal e avaliação institucional*, a pesquisa revela que a satisfação entre colaboradores e usuários está bem equacionada pelos respondentes. Existindo uma correspondência positiva e integrativa dos participantes das escolas com o ambiente educativo. De maneira inversa, a avaliação dos colaboradores e usuários apresenta baixos índices, não demonstrando muito contentamento com o atendimento e a qualidade dos serviços prestados pelas escolas salesianas. Deduz-se, assim, que existe uma distância significativa entre o sentimento e a prática, cuja falibilidade pode está no modelo estrutural da organização, em não materializar as perspectivas de agregar a vontade do corpo administrativo em realizações concretas e objetivas voltadas para a eficiência administrativa.

Portanto, após as análises desenvolvidas sobre os fatores considerados significativos no estudo do clima organizacional em instituições educacionais salesianas, na percepção de seus colaboradores e usuários, conclui-se, portanto, que o clima organizacional nas escolas salesianas presentes no estado

brasileiro de Pernambuco é bastante favorável ao desenvolvimento das atividades estabelecidas para as unidades, sendo considerado muito propício para a implantação de um programa de qualidade.

Dentre os fatores positivos ao clima organizacional verificado, destacam-se o elevado grau de integração e comprometimento de seus colaboradores e usuários com a imagem institucional das escolas salesianas. O ambiente de trabalho revelou-se cordial, cooperativo, incentivador e motivador, demonstrando um bom relacionamento entre seus participantes. O nível de satisfação pessoal é bastante expressivo, destacando-se o alto grau de satisfação em relação ao investimento na formação interdisciplinar e extracurricular dos professores e alunos.

A melhoria do clima organizacional existente nas unidades deverá ser buscada em três frentes principais de atuação: reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização dos incentivos e benefícios assistências; implantação de um manual de convivência, com a finalidade de aumentar e qualificar as relações, sobretudo, entre os professores; e, ainda, o oferecimento de melhores condições físicas e materiais mais adequados e inovadores ao trabalho.

Acredita-se que a implantação de um programa de qualidade seja um meio altamente eficiente para o desenvolvimento das condições necessárias ao atendimento das expectativas organizacionais e pessoas dos colaboradores e usuários das escolas salesianas. Enfim, conclui-se que o clima organizacional das instituições educacionais salesianas é propício para a implantação e disseminação de um programa de qualidade, em face dos vários pontos positivos observado no âmbito da instituição salesiana de ensino.

Referências

- BIANCO, Enzo (1987). *Educar hoje como Dom Bosco educava?* São Paulo: Salesiana.
- BRAIDO, Pietro (2004). *Prevenir, não reprimir: o sistema educativo de Dom Bosco*. São Paulo: Editora Salesiana.
- CASTRO, Afonso de (2007). *Presença institucional salesiana: informações e orientações para os leigos que trabalham em nossas instituições*. Campo Grande: UCDB.
- FLEURY, Maria Teresa L. (1993). Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr.
- FONSECA, J. M. (1999). *O Sistema Preventivo de Dom Bosco*. 3. ed. Belo Horizonte: CESAP, p.62.
- HOUAISS, Antônio (2009). *Dicionário houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- PAULA, Antonio Pacheco de (2008). *Manual do colaborador salesiano*. Brasília: Cisbrasil-CIB, (Coleção Literatura Salesiana, v. 1).
- REDE SALESIANA DE ESCOLAS (Org.) (2009). *Encontro continental escolas salesiana na América*. Brasília: Cisbrasil-CIB, (Coleção Literatura Salesiana, v. 4).

SCHEIN, Edgar H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. (2005). *O uso da análise de conteúdo como ferramenta para pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Organizações Rurais e Agroindustriais - Revista Eletrônica de Administração da UFLA. Lavras-MG, v. 7, n. 1, p. 70-81, jan/abr.

SOUZA, Edela L. P. de (1980). Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

LIMA JÚNIOR, Carlos Mendes de; ESCUDERO, Jaime Caiceo. Análise de Fatores Significativos do Clima Organizacional das Escolas Salesianas de Pernambuco. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2019, vol.13, n.46, p. 768-798. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 18/07/2019;

Aceito: 20/07/2019.