

EFEITO DE UM PROGRAMA DE COMPETÊNCIAS SOCIAIS NA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS PARA AS ESCOLAS

EFFECTO DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZATIVO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

EFFECT OF A SOCIAL SKILLS PROGRAM ON THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS FOR SCHOOLS

Imelda VÁSQUEZ-PANDURO¹
Ibis LÓPEZ-NOVOA²
Manuel PADILLA-GUZMÁN³
Santiago GALLARDAY-MORALES⁴

RESUMO: O artigo teve como objetivo determinar o efeito de um programa de habilidades sociais na melhoria do clima organizacional de professores e funcionários administrativos na instituição educacional Germán Tejada Vela de Moyobamba. A pesquisa foi quantitativa, desenho quase experimental, tipo experimental; a população era composta por 180 funcionários docentes e administrativos; a amostra foi de 90 pessoas. O programa social de saúde foi desenvolvido por meio de oficinas com o grupo experimental e um questionário sobre clima organizacional foi aplicado como pré-teste e pós-teste para ambos os grupos. Os resultados foram processados pelo programa estatístico SPSS versão 20.0; Da análise dos resultados conclui-se que o efeito da aplicação de um programa de competências sociais na melhoria do clima organizacional dos trabalhadores docentes e administrativos daquela instituição é positivo e significativo.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de competências sociais. Clima organizacional. Trabalhadores docentes e administrativos. Instituição de ensino.

RESUMEN: *El artículo se propuso determinar el efecto de un programa de habilidades sociales en la mejora del clima organizacional de los profesores y trabajadores administrativos de la institución educativa Germán Tejada Vela de Moyobamba. La investigación fue cuantitativa, de diseño cuasi-experimental, de tipo experimental; la población estuvo constituida por 180 trabajadores docentes y administrativos; la muestra fue de 90. El programa de salud social se desarrolló mediante talleres con el grupo experimental y se aplicó un cuestionario sobre el clima organizacional como pretest y postest a ambos grupos. Los*

¹ Instituição Educativa Alfonso Ugarte Vernal (IEAUV), Lima – Peru. Professora de Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6331-2122>. E-mail: imeldavp47@gmail.com

² Universidade Nacional de San Martín (UNSAM), Tarapoto – Peru. Professora assistente. Doutora em Ciências da Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-3376>. E-mail: illopeznovoa@unsm.edu.pe

³ Universidade Nacional de San Martín (UNSAM), Tarapoto – Peru. Professor dos cursos de graduação e pós-graduação. Doutor em Ciências da Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1799-1221>. E-mail: mpadillaguzman@unsm.edu.pe

⁴ Universidade Nacional de Educação Enrique Guzmán y Valle (UNE), Lima – Peru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0452-5862>. E-mail: santiagoaquiles.fil@gmail.com

resultados fueron procesados por el programa estadístico SPSS versión 20.0; del análisis de los resultados se concluye que el efecto de la aplicación de un programa de habilidades sociales en la mejora del clima organizacional de los trabajadores docentes y administrativos de esa institución es positivo y significativo

PALABRAS CLAVE: Programa de habilidades sociales. Clima organizativo. Trabajadores docentes y administrativos. Institución educativa.

ABSTRACT: *The article aims to determine the effect of a social skills program on improving the organizational climate of teachers and administrative workers at the Germán Tejada Vela de Moyobamba educational institution. The research was of quantitative, quasi-experimental design, experimental type; the population was made up of 180 teaching and administrative workers; the sample was 90. The social health program was developed through workshops with the experimental group and a questionnaire about the organizational climate was applied as a pretest and posttest to both groups. The results were processed by the statistical program SPSS version 20.0; From the analysis of the results, it is concluded that the effect of the application of a social skills program in improving the organizational climate of the teaching and administrative workers of that institution is positive and significant.*

KEYWORDS: Social skills program. Organizational climate. Teaching and administrative workers. Educational institution.

Introdução

A educação, no final do século XX e início do século XXI, foi afetada por um conjunto de variáveis internas e externas que requerem mudanças significativas. A necessidade de responder com sucesso às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e em mutação tem levado as organizações educacionais a fazerem grandes esforços de melhoria rumo à conquista da qualidade total, adotando novos conceitos e esquemas teóricos válidos, orientados para a reestruturação funcional formal e a implementação de estratégias na gestão de recursos materiais e, especialmente, dos recursos humanos. O que se tornou um verdadeiro desafio para a nova gestão, as pessoas e especialmente os jovens, levando em consideração que devemos aprender a trabalhar efetivamente em um projeto de grupo, como ir para a solução de um problema, como desenvolver uma boa reputação com os colegas e como gerenciar uma equipe; estes são atualmente os aspectos mais importantes de gerência.

O ambiente escolar, com suas manifestações sociais, morais e culturais nas quais tanto gestores quanto educadores estão imersos, é um fator que influencia a socialização de ambos para que o meio educacional esteja em permanente contradição entre a visão introduzida pelo educador e a visão original de educação.

DI entra nesse contexto, desenvolve-se uma série de interações entre os diversos sujeitos da educação, cada um deles, contribuindo para seus diversos problemas de natureza pessoal, familiar, econômica etc., o que leva, por consequência, as relações humanas, dentro da instituição de ensino, não serem as mais adequadas para se atingir um ambiente que favoreça o trabalho educativo nas instituições de ensino onde foi desenvolvido o trabalho de campo desta pesquisa.

Ressalta-se que as habilidades sociais não apenas evoluem espontaneamente, mas, como qualquer comportamento humano, podem ser objeto de intervenção em benefício do indivíduo. Assim, o comportamento interpessoal é aprendido e, portanto, pode ser ensinado e modificado, direta e sistematicamente, com o intuito de melhorar a competição interpessoal individual (LÓPEZ, 2008).

Além disso, o clima organizacional é um componente multidimensional de elementos que podem ser decompostos em termos de estruturas organizacionais: porte da organização, modos de comunicação, estilos de liderança, entre outros. Todos os elementos mencionados constituem um clima particular onde prevalecem as suas próprias características que, de certa forma, apresentam a personalidade de uma organização e influenciam o comportamento dos indivíduos no trabalho (QUINTERO; AFRICANO; FARIA, 2008).

Programa de Habilidades Sociais

O programa de competências sociais é um procedimento de intervenção que integra um conjunto de técnicas derivadas das orações da aprendizagem social, da liderança e das suas várias abordagens, se aplica para que as pessoas adquiram competências que permitam manter interações mais satisfatórias nas diferentes áreas sociais da vida.

Este programa permite o ensino de comportamentos interpessoais em situações da escola, da comunidade educativa, da casa, da vizinhança, respeitando as características de cada contexto e estende-se a quase todas as atividades do quotidiano.

Hoje, há uma certa dificuldade em definir o que é comportamento socialmente habilidoso, pelo senso comum podemos ter uma ideia de quando uma pessoa está tendo competência em uma determinada situação social; por exemplo, ao dar uma definição explícita e clara, surgem alguns problemas.

Resulta do planejamento apresentado na definição do termo clima organizacional que o clima se refere ao próprio ambiente de trabalho da organização. Esse ambiente influencia diretamente a conduta de seus integrantes. Nesse sentido, pode-se dizer que o clima

organizacional é o reflexo da cultura mais profunda da organização. Nessa mesma ordem de ideias, é possível apontar que o clima determina como o trabalhador percebe seu trabalho, seu desempenho, sua produtividade e satisfação no trabalho que realiza.

As definições sobre o conteúdo das habilidades sociais muitas vezes consideram que esse conteúdo consiste na expressão de sentimentos, opiniões pessoais, emoções etc. As definições sobre as consequências das habilidades sociais para a pessoa que as executa muitas vezes resultam na possibilidade de obter reforço social tanto criando fontes de apoio quanto evitando a perda das existentes ou mesmo evitando as possibilidades de punição ou extinção. Entre essas definições estaria, por exemplo, a capacidade de se comportar adequadamente e receber uma recompensa; receber punição ou ser ignorado por outros se o comportamento não for relevante; outra definição é entender habilidades como o conjunto de condutas identificáveis e aprendidas usadas por indivíduos em situações interpessoais para obter ou manter o fortalecimento de seu ambiente, como a habilidade complexa de emitir comportamentos ou padrões de resposta que maximizam a influência interpessoal e a resistência à influência social indesejada (eficácia dos objetivos), ao mesmo tempo em que maximiza os ganhos e minimiza as perdas em relação à outra pessoa (efeito no relacionamento) mantém a própria integridade e senso de domínio (eficácia no respeito próprio), outra ideia seria a capacidade de buscar, manter ou melhorar o reforço em uma situação interpessoal por meio da expressão de sentimentos ou desejos quando essa expressão correr o risco de perda de fortalecimento ou mesmo de punição, sendo mais recente a de comportamentos aprendidos que se manifestam em situações de interação social, orientados para a aquisição de diferentes objetivos para o qual eles devem estar em conformidade com requisitos situacionais.

Garcia (2005) considera comportamento assertivo e habilidades sociais como termos equivalentes. Porém, nega o uso de termos como assertividade ou pessoa assertiva, pois isso implicaria na aceitação da existência de um traço unitário e estável, pressuposto que, empiricamente, não existe. Assim, uma pessoa pode mostrar habilidade em um tipo de comportamento social e isso não significa que ela lida efetivamente com outro tipo de situação. Além disso, nem mesmo o mesmo tipo de resposta é exibido de forma consistente em todas as situações.

Fases do programa de habilidades sociais

Caballo (2002) afirma que é indicado levar em consideração duas grandes fases claramente diferenciadas: uma primeira fase de planejamento do treinamento e uma segunda fase de implementação ou implantação.

A fase de planejamento do programa de habilidades sociais é uma fase próxima à avaliação das necessidades de treinamento e do treinamento. Procura definir os objetivos específicos do treinamento e delimitar as condições da sua aplicação. Considerando tanto as competências sociais que se pretende desenvolver, como as situações específicas em que será realizado o procedimento de formação e avaliação para determinar se os objetivos foram alcançados.

A segunda fase de aplicação do programa de habilidades sociais é quando os sujeitos são treinados. A implementação se dá, por sua vez, por meio de três etapas: a preparação, a etapa ou fase de aquisição de habilidades ou treinamento propriamente dito e uma terceira fase de generalização de comportamentos da vida real.

Na fase de preparação, será feito um “tuning” das pessoas que dele participarão. Assim, o profissional que dirige o programa de treinamento deve informar a) os princípios básicos que norteiam toda a formação e suas técnicas, b) a necessidade de expressar o desejo de participar, conhecendo as vantagens (materiais, pessoais, de relacionamento social), c) e o desejo de participação ativa do sujeito e, d) a necessidade de sua colaboração na formação de outros. Também é importante começar fazendo uma análise das situações sociais que as pessoas em treinamento devem enfrentar na sua vida real.

Habilidades sociais e liderança

Fischman (2005) destaca que o diretor se preocupa em eliminar as varreduras que privem o trabalhador (professor) do direito de se orgulhar de seu trabalho, por ser este um dos elementos fundamentais da filosofia da qualidade.

O líder de um processo de qualidade deve ajudar os professores a trabalhar de forma inteligente. O líder, ao invés de um juiz que fiscaliza e avalia as pessoas, é um companheiro que assessora e dirige seu povo no dia a dia, aprendendo com eles e com eles.

O objetivo da liderança é melhorar o comportamento do ser humano e, dessa forma, a qualidade do seu trabalho, eliminando as causas de falhas e problemas, ajudando as pessoas a fazerem melhor o seu trabalho. Para isso, você precisa focar sua atenção no sistema, ou seja, no conjunto de processos colocados em prática de forma consistente dentro da escola, para que

todos façam o trabalho melhor e com maior satisfação. Para isso, é essencial que se esteja em harmonia com seus colaboradores.

Clima organizacional

O clima organizacional se refere à percepção e ao que acontece com os membros de uma instituição de ensino. O clima organizacional passa a ser aquelas atitudes e comportamentos que dão dinamismo à convivência social na instituição; isto é, é percebido pelos sentidos: comentários amigáveis e colaborativos ou também perniciosos e destrutivos, ou calorosos e suaves, polares ou tempestuosos.

Para Gallegos (2004), na instituição de ensino, o clima institucional depende em grande parte do diretor e de sua relação com os professores, das ideias que defende e da gestão adequada, promovendo um clima institucional adequado que contribui significativamente para a eficiência em sua gestão, onde, de fato, vivem os valores propostos no projeto educacional institucional.

Além disso, Arias e Arias (2014) consideram o clima organizacional uma variável que tende a representar o conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores sobre seu ambiente interno de trabalho. Nesse quadro, a satisfação no trabalho tem se relacionado positivamente a outro construto importante na direção dos negócios: o clima organizacional (CANTÓN; TÉLLEZ, 2016).

No mesmo contexto, para Torrecilla (2009), o conceito de organização do clima possui características importantes e diversas, dentre as quais podemos destacar a permanência específica apesar de experimentar mudanças em situações conjunturais; também tem forte impacto no comportamento dos integrantes da empresa; bem como efetivar o grau de comprometimento e identificação dos membros da organização. O absenteísmo e a rotação excessiva podem ser indícios de clima de trabalho ruim.

Da mesma forma, Cardona e Zambrano (2014) identificaram oito dimensões para medir o clima organizacional: liderança, responsabilidade, clareza, abertura, motivação, recompensas, supervisão e interação social.

Dimensões do clima organizacional

Sistema com clima autoritário operando caracteriza-se pelo fato de a Diretoria não ver confiança em seus colaboradores; o clima percebido é de medo, a interação entre superiores e subordinados é quase nula e as decisões são tomadas apenas pelos chefes.

Clima paternalista em um sistema autoritário caracteriza-se por haver confiança entre a administração e seus subordinados; recompensas e punições são usadas como fontes de motivação para os trabalhadores; os supervisores gerenciam os mecanismos de controle. Nesse clima, a direção joga com as necessidades sociais dos colaboradores; No entanto, dá a impressão de que você trabalha em um ambiente estável e estruturado.

Sistema com clima consultivo caracteriza-se pela confiança que os superiores depositam nos seus subordinados, os trabalhadores podem tomar decisões específicas, procuram ir ao encontro de necessidades por estima. Este ambiente é definido pelo dinamismo e gestão funcional baseada em objetivos a atingir.

Sistema com clima participativo significa que a Direção tem plena confiança nos trabalhadores, a tomada de decisões visa a integração de todos os níveis, a comunicação flui de forma equânime. O ponto de motivação é a participação, o trabalho é feito em objetivos de desempenho; em termos de relações de trabalho (supervisor-supervisionado), é baseado na amizade, responsabilidades compartilhadas. A operação deste sistema é feita com a equipe como o melhor meio para atingir os objetivos através da participação estratégica.

Metodologia

A pesquisa é baseada no método hipotético dedutivo, enfoque quantitativo, respaldado por coleta de dados para teste de hipóteses, com base em mensuração numérica e análise estatística para estabelecer padrões de comportamento e testar teorias (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2014); o projeto era semi-experimental, ou seja, as variáveis são tratadas de forma deliberada, pelo menos independentemente, para observar seu efeito e relação com uma ou mais variáveis dependentes, de modo que diferem de experimentos "puros" no grau de segurança ou confiabilidade que pode ser obtido na equivalência inicial dos grupos. Nesse caso, o delineamento é com dois grupos, um experimental e outro controle, com pré-teste, pós-teste e grupos intactos.

Resultados

Tabela 1 – O clima organizacional da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, segundo pré-teste e pós-teste

Estatística	Grupo				Teste U de Mann-Whitney
	Controle (No.90)		Experimental (No.90)		
<i>Pré-teste</i>	N	%	N	%	Z x 1,606 p .108
Enfraquecido	33	36,7	39	43,3	
Pouco fortalecido	56	62,2	51	56,7	
Fortalecido	1	1,1	0	0	
<i>Pós-teste</i>	N	%	N	%	Z x 11,601 p < .000
Enfraquecido	8	8,9	0%	0%	
Pouco fortalecido	76	84,4	54	60,0	
Fortalecido	6	6,7	36	40,0	

Fonte: Elaboração própria

O clima organizacional da instituição de ensino Germán Tejada Vela, de Moyobamba, difere de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, nas pontuações obtidas no pré-teste tanto para o grupo controle quanto para o experimental, de acordo com o pré-teste, existe ligeira vantagem dos professores do grupo controle sobre os professores do grupo experimental. Da mesma forma, o clima organizacional da instituição educacional Germán Tejada Vela é diferente de 95% de confiabilidade de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é baixo tanto para o grupo de controle quanto para o grupo experimental assim, de acordo com o pós-teste, os professores do grupo experimental obtiveram melhores resultados comparados com os professores do grupo controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de competências sociais na melhoria do clima organizacional dos trabalhadores docentes e administrativos da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba.

Tabela 2 – D1 do clima organizacional (sistema operacional autoritário) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, segundo pré-teste e pós-teste

Estatística	Grupo				Teste U de Mann-Whitney
	Controle (No.90)		Experimental (No.90)		
<i>Pré-teste</i>	N	%	N	%	Z x 2,771 p .006
Enfraquecido	89	98,9	86	95,6	
Pouco fortalecido	1	1,1	4	4,4	
Fortalecido	0	0	0	0	
<i>Pós-teste</i>	N	%	N	%	Z x 11,403 p < .000
Enfraquecido	76	84,4	0%	0%	
Pouco fortalecido	14	15,6	0%	0%	
Fortalecido	0	0	90	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No D1 do clima organizacional da instituição de ensino Germán Tejada Vela, de Moyobamba, do grupo controle e experimental, a confiabilidade é diferente de 95% segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, tanto para o grupo controle quanto o experimental, segundo o pré-teste, apresenta ligeira vantagem para os professores do grupo experimental sobre os professores do grupo controle. Da mesma forma, de acordo com o pós-teste no D1 do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade de acordo com o teste U não paramétrico de Mann-Whitney, e $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental, de modo que os professores do grupo experimental obtiveram melhores resultados após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo de controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de situações de sistema com clima explorador autoritário da instituição de ensino Germán Tejada Vela, de Moyobamba.

Tabela 3 – D2 do clima organizacional (sistema paternalista autoritário) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental segundo pré-teste e pós-teste

Estatística	Grupo				Teste U de Mann-Whitney		
	Controle (No.90)		Experimental (No.90)				
<i>Pré-teste</i>	N	%	N	%	Z	x	5,657
Enfraquecido	65	72,2	85	94,4			
Pouco fortalecido	23	25,6	5	5,6			
Fortalecido	2	2,2	0	0			
<i>Pós-teste</i>	N	%	N	%	Z	x	11,279
Enfraquecido	65	72,2	1	1,1			
Pouco fortalecido	24	26,7	19	21,1			
Fortalecido	1	1,1	70	77,8			

Fonte: Elaborado pelos autores

No D2 do clima organizacional (sistema autoritário paternalista) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste U não paramétrico de Mann-Whitney, obtendo $p.000$ tanto para o grupo controle quanto para o experimental, de acordo com o pré-teste, com leve desvantagem os professores do grupo experimental em relação aos professores do grupo controle. Além disso, de acordo com o pós-teste no D2, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental, de modo que os professores do grupo experimental obtiveram resultados

melhores após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo de controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de situações de clima paternalista do sistema autoritário naquela instituição.

Tabela 4 – D3 do clima organizacional (sistema consultivo) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, segundo pré-teste e pós-teste

Estatística	Grupo				Teste U de Mann-Whitney		
	Controle (No.90)	Experimental (No.90)					
<i>Pré-teste</i>	N	%	N	%	Z	x	6,879
Enfraquecido	72	80,0	87	96,7			
Pouco fortalecido	18	20,0	3	3,3			
Fortalecido	0	0	0	0	<i>p</i> .000		
<i>Pós-teste</i>	N	%	N	%	Z	x	11,643
Enfraquecido	69	76,7	0	0			
Pouco fortalecido	21	23,3	5	5,6			
Fortalecido	0	0	85	94,4	<i>p</i> < .000		

Fonte: Elaboração própria

No D3 do clima organizacional (sistema consultivo) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, de Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente da confiabilidade de 95% segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, obtendo *p* .000 tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental, de acordo com o pré-teste, apresentando ligeira desvantagem os professores do grupo experimental em relação aos professores do grupo controle. Da mesma forma, de acordo com o pós-teste, no D3 do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, *p* <0,000 inferior ao nível de significância, portanto o erro é muito baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental, de modo que os professores do grupo experimental obtiveram resultados melhores após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo de controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos o efeito positivo e significativo da implementação de um programa de habilidades sociais na adoção de situações positivas do sistema de assessoria climática daquela instituição.

Tabela 5 – D4 do clima organizacional (sistema participativo de grupo) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, segundo pré-teste e pós-teste

Estatística	Grupo				Teste U de Mann-Whitney
	Controle (No.90)	Experimental (No.90)			
Pré-teste	N	%	N	%	Z x 2,120 p .034
Enfraquecido	86	95,6	87	96,7	
Pouco fortalecido	4	4,4	3	3,3	
Fortalecido	0	0	0	0	
Post-test	N	%	N	%	Z x 11,629 p < .000
Enfraquecido	81	90,0	0	0	
Pouco fortalecido	9	10,0	5	5,6	
Fortalecido	0	0	85	94,4	

Fonte: Elaboração própria

No D4 do clima organizacional (sistema participativo de grupo) da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, obtendo p .034 inferior ao nível de significância para que o erro seja baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental, de acordo com o pré-teste, apresentando ligeira desvantagem os professores do grupo controle em relação aos professores do grupo experimental. Além disso, de acordo com o pós-teste, no D4, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo, tanto para o grupo controle quanto para o experimental de acordo com o pós-teste, de forma que os professores do grupo experimental obtiveram melhores resultados após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na adoção de atitudes do sistema participativo do clima no grupo da instituição de ensino Germán Tejada Vela, de Moyobamba.

Discussão

O clima organizacional da instituição de ensino Germán Tejada Vela é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância portanto o erro é baixo tanto para o grupo controle quanto para o experimental, segundo o pós-teste, os professores do grupo experimental obtiveram resultados melhores em comparação com os professores do grupo de controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na melhoria do clima organizacional dos professores e

funcionários administrativos da instituição Germán Tejada Vela, Moyobamba; alheios ao trabalho de pesquisa de Córcega e Subero (2007), que afirmam que fatores que afetam o processo de comunicação e informação não favorecem o clima organizacional da instituição.

O clima organizacional: sistema operacional autoritário, da instituição Germán Tejada Vela, de Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente da confiabilidade de 95% segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, obtendo p.006 para ambos os grupos controle e experimental, segundo o pré-teste, apresentando ligeira vantagem os professores do grupo experimental sobre os professores do grupo controle. Da mesma forma, o D1 do clima organizacional (sistema operacional autoritário) da instituição Germán Tejada Vela, de Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, e $p < .000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo para o grupo de controle e experimental, de acordo com o pós-teste, de modo que os professores do grupo experimental pontuaram melhor após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do controle grupo. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de situações de clima autoritário sistema operacional da instituição Germán Tejada Vela, Moyobamba, como explica Brunet (1999), o clima autoritário, sistema autoritário, é caracterizado pela falta de confiança em seus funcionários, o clima percebido é de medo, a interação entre superiores e subordinados é quase nula e as decisões são tomadas apenas pelos padrões.

O clima organizacional: sistema autoritário paternalista, da instituição Germán Tejada Vela, de Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente da confiabilidade de 95% segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, obtendo p .000 para tanto o grupo controle quanto o experimental, segundo o pré-teste, apresentando ligeira desvantagem os professores do grupo experimental em relação aos professores do grupo controle. Da mesma forma, o D2 do clima organizacional (sistema autoritário paternalista) do grupo controle e experimental é diferente da confiabilidade de 95% de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ menor que o nível de significância, então o erro é muito baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental de acordo com o pós-teste, de modo que os professores do grupo experimental obtiveram melhores pontuações após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de

situações em clima paternalista autoritário da instituição Germán Tejada Vela, de Moyobamba, consistente com o previsto por Brunet (1999), ao afirmar que o sistema autoritário paternalista é caracterizado pela falta de confiança entre a Diretoria e seus subordinados, recompensas e punições são utilizadas como fontes de motivação para os trabalhadores, os supervisores gerenciam os mecanismos de controle. Nesse clima, a Direção brinca com as necessidades sociais dos colaboradores, no entanto, dá a impressão de que se trabalha em um ambiente estável.

O clima organizacional: sistema consultivo, da instituição educacional Germán Tejada, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, obtendo $p .000$ para o grupo controle e experimental, de acordo com o pré-teste, apresentando ligeira desvantagem os professores do grupo experimental em relação aos professores do grupo controle. Da mesma forma, o D3 do clima organizacional (sistema consultivo) do grupo de controle e experimental é diferente de 95% de confiabilidade de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo para tanto o grupo controle quanto o experimental de acordo com o pós-teste, de forma que os professores do grupo experimental pontuaram melhor após a aplicação do programa de habilidades sociais em comparação com os professores do grupo controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternada é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na adoção de situações positivas do sistema de assessoria climática da instituição Germán Tejada Vela, de Moyobamba; estando relacionado com a pesquisa de Ramón (2011) que conclui que a liderança do diretor tem relação direta com o clima organizacional das instituições de ensino estaduais da Rede Vermelha nº 8 da UGEL 04-Comas.

O clima organizacional: sistema participativo de grupo, da instituição Germán Tejada Vela, Moyobamba, do grupo controle e experimental, é diferente de 95% de confiabilidade segundo o teste U não paramétrico de Mann-Whitney, obtendo $p .034$, inferior ao nível de significância então o erro é baixo tanto para o grupo controle quanto para o grupo experimental de acordo com o pré-teste, apresentando ligeira desvantagem os professores do grupo controle em relação aos professores do grupo experimental. Da mesma forma, o D4 do clima organizacional (sistema participativo de grupo) do grupo controle e experimental é diferente da confiabilidade de 95% de acordo com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, $p < 0,000$ abaixo do nível de significância, então o erro é muito baixo tanto para o grupo controle quanto para o experimental de acordo com o pós-teste, os professores do grupo experimental obtiveram melhores pontuações após a aplicação do programa de mata social em comparação com os

professores do grupo controle. Assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita e inferimos que é positivo e significativo o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na adoção de atitudes do sistema participativo de grupo daquela instituição; assim como a pesquisa realizada por Anaya e Zenitagoya (2011), que concluem que o clima educacional e a gestão pedagógica estão direta e positivamente relacionados nas instituições de ensino de nível médio do distrito de Oxapampa-Pasco.

Conclusões

Primeiro. Verificou-se que o efeito da implementação de um programa de habilidades sociais na melhoria do clima organizacional dos centros de trabalho e para os funcionários administrativos da instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba; tendo comprovado a hipótese geral, expressa nas seguintes realizações: os docentes e administrativos do grupo experimental obtiveram melhores resultados (maiores pontuações no clima organizacional), mostrando-se eficazes na melhoria do clima organizacional, evidenciou que a Direção tem confiança nos docentes e trabalhadores administrativos, maior motivação para o trabalho em equipe, nas relações de amizade e trabalho colaborativo, as decisões são tomadas de forma consensual por todos os integrantes da instituição, há lideranças participativas, os trabalhadores trabalham com mais vivacidade, são dinâmicos e se sentem comprometidos com o trabalho que eles fazem.

Segundo. Verificou-se que o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de situações de clima autoritário na operação do sistema da instituição Germán Tejada Vela, Moyobamba, comprovou a hipótese específica 1. Citado nas seguintes realizações: as diretorias da instituição têm maior confiança nos trabalhadores, professores e gestores, experimentam mais respeito às normas e regras, trabalham com mais vivacidade e as decisões são mais consensuais e participativas.

Terceiro. Verificou-se que o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na superação de situações de clima paternalista autoritário na instituição de ensino Germán Tejada Vela, Moyobamba, depois de testada a hipótese específica 2, é positivo e significativo. Expressa-se nas seguintes conquistas: maior confiança entre os dirigentes e os trabalhadores docentes e administrativos da instituição de ensino, maior motivação e incentivo para o trabalho realizado em ambiente estável e organizado.

Quarto. Verificou-se que o efeito da implementação de um programa de habilidades sociais sobre a adoção do sistema de assessoria para situações de clima consultivo na instituição

Germán Tejada Vela, Moyobamba, testou a hipótese específica 3. Expressa em maior companheirismo e bem tratamento entre os dirigentes e os docentes e administrativos da instituição de ensino, maior dinamismo e harmonia entre os membros, conferindo aos trabalhadores poder de decisão.

Quinto. Verificou-se que o efeito da aplicação de um programa de habilidades sociais na adoção de atitudes em clima de sistema com equidade do grupo na instituição educacional Germán Tejada Vela, Moyobamba, provou a hipótese específica 4. Observado as seguintes conquistas: plena confiança nos trabalhadores docentes e administrativos por parte dos gestores, a tomada de decisões integra níveis de comunicação entre todos, há maior participação e comprometimento porque se trabalha de acordo com objetivos e metas; Além disso, amizade, responsabilidades compartilhadas e respeito mútuo têm precedência nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANAYA, R.; ZENITAGOYA, M. **El clima organizacional y su relación con la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Oxapampa- Pasco**. 2011. Tesis (Grado Académico de Magíster en Educación) - Escuela de Postgrado, Universidad César Vallejo, Lima, 2011.
- ARIAS, W. Y.; ARIAS, G. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. **Ciencia & Trabajo**, v. 16, n. 51, p. 185-191, 2014.
- BRUNET, L. **El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias**. México: Trillas, 1999.
- CABALLO, V. **Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales**. 5. ed. Madrid: Siglo XXI, 2002.
- CANTÓN, I.; TÉLLEZ, S. La satisfacción laboral y profesional de los profesores. **Revista Lasallista de Investigación**, n. 13, n. 1, p. 214-226, 2016.
- CARDONA, D.; ZAMBRANO, R. Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 30, p. 184-189, 2014.
- CÓRCEGA, A.; SUBERO, L. **Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”**. Cumaná, Sucre, 2007. (Informe de investigación)
- FISCHMAN, D. **El líder transformador**. 1. ed. Aguilar Chilena de Eds., 2005. 339 p.
- GALLEGOS, J. **Gestión educativa en el proceso de descentralización**. Lima, Perú: Editorial San Marcos, 2004.

GARCÍA, C. Habilidades sociales, clima social familiar y rendimiento académico en estudiantes universitarios. Lima: Universidad San Martín de Porres, 2005.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. Metodología de la investigación. 2. ed. México: Mc Graw Hill, 2014.

LÓPEZ, M. La Integración de las habilidades sociales en la escuela como estrategia para la salud emocional. **Revista Electrónica de Intervención Psicosocial y Psicología Comunitaria**, Costa Rica, v. 3, n. 1, p. 16-19, 2008.

QUINTERO, N; AFRICANO, N; FARIA, E. Clima organizacional y desempeño laboral del personal. Venezuela: Universidad de Zulia, 2008.

RAMÓN, V. Relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas estatales de la Red N° 8 de la UGEL 04. 2011. Tesis (Maestría) – Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, 2011

TORRECILLA, O. El clima organizacional. España: ABC, 2009.

Como referenciar este artigo

VÁSQUEZ-PANDURO, I.; LÓPEZ-NOVOA, I.; PADILLA-GUZMÁN, M.; GALLARDAY-MORALES, S. Efeito de um programa de competências sociais na melhoria do clima organizacional das instituições educativas para as escolas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. esp. 3, p. 1587-1602, mar. 2021. e-ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.3.15287>

Submetido em: 20/03/2021

Revisões requeridas em: 05/06/2021

Aprovado em: 12/07/2021

Publicado em: 01/08/2021