

MORNO, FRIO OU QUENTE? efeitos do clima organizacional entre docentes de uma escola municipal**WARM, COLD OR HOT? effects of the organizational climate among the teachers of a municipal school**

Andréa Maria da Silva¹
Márcia Valéria Prado²
Luis Carlos Marques Sousa³

Resumo

Este artigo relata um estudo, com abordagem qualitativa, focado nos efeitos do clima organizacional de uma escola pública municipal sobre a atuação dos seus docentes. A partir da aplicação de um questionário, foi corroborado o entendimento de que o clima organizacional exerce ponderável influência no desempenho dos membros de uma organização e, no caso da pesquisa, no desempenho dos docentes. Os resultados evidenciaram que o clima escolar deve ser objeto de permanente atenção por parte da função gestora, quer no imediato espaço escolar, quer nas instâncias centrais dos sistemas educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar; Clima organizacional; Gestão do clima organizacional; Desempenho docente.

Abstract

This article a study, with a qualitative approach, focused on the effects of the organizational climate of a municipal public school on the performance of its teachers. From the application of a questionnaire, the understanding that the organizational climate exerts a considerable influence on the performance of the members of an organization and, in the case of the research, on the performance of the teachers, was corroborated. With this article, it became evident that the school climate should be the object of permanent attention by the management function, both in the immediate school space and in the central instances of educational systems.

Keywords: School management; Organizational climate; Organizational climate management; Teaching performance.

Introdução

Quer na vida pessoal ou coletiva, nossas ações humanas ocorrem dentro de uma determinada organização e, na verdade, em múltiplas organizações. A depender das

1Graduada em Pedagogia/UFPE-2019.1 E-mail: andrea.dea.54@gmail.com

2Graduada em Pedagogia/UFPE-2019.1 E-mail: marciavaleriaprado@outlook.com

3Pós-doutorado em educação (UFRN.)Docente do Centro de Educação/UFPE, campus Recife. E-mail: lulakarlos2010@yahoo.com.br

finalidades para as quais foram originadas e, conseqüentemente, dependendo do tipo de serviço que proporcionam às pessoas, à sociedade, as organizações se caracterizam como lúdicas, religiosas, econômicas, políticas etc. Nesta multiplicidade organizacional, a escola também se constitui como uma organização por dentre outros fatores, possuir finalidades bem definidas, um aparato visível (o prédio e instalações físicas), relações interativas entre os membros que compõem a chamada “comunidade escolar”, bem como ser um “*locus*” de trabalho. Abarcando estes e outros elementos, a cultura se configura como uma dinâmica que permeia a vida de uma unidade de ensino, daí existir a cultura escolar. E, esta configuração é de fundamental importância para um adequado entendimento sobre a escola “enquanto espaço institucional e organizacional, ser resultante de processos históricos e, ao mesmo tempo, ser produtora de uma cultura própria” (SOUSA, 2018, p. 46).

A partir do olhar cultural que fazemos sobre as organizações, constatamos ainda a existência de um fenômeno que, também, impregna a vida da organização, a saber, o clima organizacional. Inclusive, este clima expressa a efetividade de uma organização, assim como, é fator determinante no desempenho dos membros que a compõem.

Parâmetros teórico-metodológicos da pesquisa

O clima organizacional é um fenômeno que perpassa todas as organizações. Muito embora não tenha sido considerado por um longo tempo nas investigações, tem influência direta no funcionamento e desenvolvimento das mesmas. Fazendo uma analogia com o clima atmosférico, o clima organizacional também pode se apresentar ora estando “frio”, “quente”, “morno”, “agradável” ou “desagradável” o que, em última instância, sinaliza para a ocorrência de um ambiente favorável ou desfavorável para o desempenho funcional dos membros da organização e, ainda, para a consecução das finalidades organizacionais (SOUSA, 2018). Enfatizando: assim como o nosso comportamento e o nosso desempenho pessoal são influenciados pelo clima atmosférico, também no ambiente de uma organização, o clima organizacional influencia “tanto o comportamento como o desempenho dos atores que nela participam” (PUENTE-PALÁCIO; FREITAS, 2006, p. 47).

O estudo sobre o clima organizacional tem implicado uma série de atribuições para a dimensão administrativa/gestora da organização. A este respeito, em linhas gerais, a ação

gestora teria como tarefas ou atribuições: i) planejamento e realização da pesquisa de clima organizacional; ii) análise dos dados e divulgação dos resultados; iii) elaboração e implantação dos planos de ação e melhoria; e iv) avaliação. Assim, é realizado o ciclo da gestão do clima organizacional. Vale ressaltar que para a eficácia desse processo, é de fundamental importância o comprometimento e o apoio das principais lideranças da organização, no sentido de integrar a preocupação pelo fenômeno do clima organizacional, como algo estratégico para o funcionamento eficaz da organização.

Neste trabalho, endossamos o conceito de Koys e Decotiis (1991, apud PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006), quando afirmam que o clima organizacional é um

Fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela (ibidem, p.47)

No contexto escolar, o clima organizacional perpassa todos os membros que transitam por este espaço educativo, ou seja, os estudantes, os professores, os pais, os funcionários, enfim, toda a comunidade escolar. Conseqüentemente, este clima deve ser um tema ou questão a ser constante alvo da ação gestora a fim de que, efetivamente, as finalidades e os objetivos educacionais sejam alcançados, o que equivale dizer que a escola seja eficaz na realização do inseparável binômio ensino-aprendizagem. Em outras palavras, se faz necessário que a escola esteja impregnada de uma cultura democrática, na qual aqueles que, de modo mais direto exercem funções gestoras, se apropriem de efetivos mecanismos participativos, em vista de uma ação conjunta que propicie a realização do processo educativo na organização escolar.

Em se tratando de participação no âmbito escolar, é necessário que este processo vá mais além da simples execução de tarefas. Com efeito, em uma organização escolar, impregnada da cultura democrática, a participação dos professores, funcionários, pais e alunos, no processo decisório deve ser algo permanente. Por conseguinte, o nível de participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito é um dos fatores mais importantes na determinação de um clima favorável à consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Em contrapartida, em uma escola, onde a administração resolve promover uma atividade

inovadora, não envolvendo professores e alunos na tomada de decisão, provavelmente, não será fortalecido o sentido de pertença àquela unidade escolar, uma vez que o corpo docente se sentirá desprestigiado e desconsiderado (SILVA, 2001). O processo decisório, neste prisma, pode gerar um clima organizacional insatisfatório, quando as decisões tomadas forem impostas sob um regime de gestão autoritário, que não cria canais para expressão dos pontos de vistas dos membros, deixando-os alheios às escolhas, comprometendo seus desempenhos e até mesmo os impossibilitando de contribuírem com ideias inovadoras.

Nesse contexto, ressaltamos que o trabalho docente se sobressai como de extrema importância para o desenvolvimento e o alcance dos propósitos da organização escolar, sendo ainda causa e consequência do clima predominante na mesma. Como afirma Silva (2001, p. 53) “o clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho” e, por isso, merece a atenção e investigação necessárias.

Tendo por base as considerações ora apresentadas, a pesquisa foi realizada em uma unidade de ensino da rede municipal do Recife/PE, aqui denominada com o nome fictício de “Escola Avenida Azul”, situada em um bairro popular da capital pernambucana. A dependência político-administrativa constituiu-se em fator determinante para a escolha da referida unidade de ensino, acrescida da facilidade de autorização, por parte da equipe gestora, para que a pesquisa fosse realizada. No tocante aos fins, a pesquisa se caracterizou como de natureza exploratória por, de acordo com Gil (2008), objetivar a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi de campo, uma vez que a coleta de dados aconteceu no próprio ambiente em que estava o objeto de estudo, sem provocar intervenções. Juntamente a isto, a investigação foi desenvolvida sob o pressuposto “de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (ALVES, 1990, p. 54).

A aludida escola funciona em três horários, sendo que pela manhã e à tarde, atende à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental; já no turno da noite, apenas à Educação de Jovens e Adultos (EJA). A estrutura física da escola é ampla, dispondo de 13 salas de aulas, sala de diretoria, sala de professores e coordenação pedagógica, sala de recursos

multifuncionais, laboratório de informática, biblioteca, cozinha, dois banheiros, despensa e dois pátios.

Do quadro de 22 docentes⁴, atuando nos turnos da manhã, tarde e noite, a pesquisa contou com a adesão de 15 destes profissionais que assim, na condição de sujeitos, representam um percentual de 68%. A escolha destes profissionais deveu-se ao fato da pesquisa ter sido conduzida pela seguinte indagação: quais os efeitos produzidos pelo clima organizacional escolar na atuação profissional dos docentes da Escola Municipal Avenida Azul? Assim, buscamos identificar, refletir e analisar a percepção dos docentes desta unidade de ensino sobre o clima escolar reinante no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos deste clima em seu desempenho profissional. Vale ressaltar que, subjacente ao questionamento desencadeador da investigação realizada, houve o entendimento de que o clima organizacional possui preponderável determinação no desempenho de um segmento profissional, e, particularmente, na investigação realizada, no desempenho dos docentes.

Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário contendo um total de 16 perguntas, fechadas e abertas, sendo 6 relativas à identificação dos respondentes e 10 referentes às categorias: processo decisório, comunicação, relações interpessoais e aspectos motivacionais e desmotivacionais, em torno do ambiente de trabalho dos docentes da Escola Municipal Avenida Azul.

Já a interpretação dos dados coletados, foi norteadada pela técnica de Análise de Conteúdo, definida por Bardin (2006, p. 38) como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Isto é, técnica propícia à compreensão/análise mais objetiva dos dados e relatos que foram obtidos com a pesquisa de clima organizacional.

⁴cinco dos professores alegaram falta de tempo para participar da pesquisa e 2 docentes estavam de licença-prêmio.

Resultados e discussões

Nessa seção são apresentados os resultados e discussões da pesquisa de clima organizacional, realizada na Escola Municipal Avenida Azul. As análises estão divididas em duas partes principais: a primeira, corresponde a identificação dos respondentes. A segunda, às categorias do clima organizacional escolar, no tocante ao processo decisório, à comunicação, às relações interpessoais, aos fatores motivacionais e desmotivacionais.

A primeira parte do questionário foi composta por seis perguntas. Foram abordados os fatores: turno de trabalho, gênero, faixa etária, tempo de trabalho e formação acadêmica, com o objetivo de traçar o perfil dos quinze docentes que participaram da pesquisa. Dessa forma, verificamos que sete professores trabalham no turno da manhã, seis à tarde e dois à noite. Identificamos ainda, que dos 15 respondentes, apenas 01 é do sexo masculino, evidenciando a predominância de mulheres na escola supracitada. Quanto à faixa etária, os docentes apresentaram idades que variaram de 27 a 60 anos, com tempo de atuação também variante, de 1 a 10 anos, conforme exposto abaixo:

Quadro 1 – Faixa etária e tempo de trabalho

Faixa etária	Tempo de trabalho	Nº de docentes
27 a 38 anos	De 1 a 5 anos	7
42 a 47 anos	De 6 a 10 anos	5
50 a 60 anos	Mais de 10 anos	3
Total		15

Fonte: os autores

A partir dos dados do quadro acima, inferimos que o corpo docente da Escola analisada é relativamente novo e, ainda, que não atua há longos anos nesta instituição, tendo apenas três professores trabalhando por mais de dez anos.

Já no que concerne à formação acadêmica, o maior índice, oito docentes, possuem graduação em Pedagogia, enquanto seis em licenciaturas diversas, e apenas um é formado em Psicologia. Dos respondentes, 13 deram continuidade aos estudos realizando especializações em suas respectivas áreas, e 1 obteve o título de mestre em educação.

De modo a apreender as percepções dos docentes quanto aos efeitos do clima organizacional escolar, a segunda parte do questionário foi dedicada à abordagem das

categorias escolhidas, que interferem positivamente ou negativamente na atuação destes profissionais. Para tanto, no questionário, apresentamos dez perguntas, com espaço para justificativas, relativas ao processo decisório, à comunicação, às relações interpessoais e aspectos motivacionais e desmotivacionais vivenciados na Escola Municipal Avenida Azul. Nas análises a seguir, para preservar a identidade dos professores que participaram da pesquisa, utilizaremos as seguintes siglas em suas falas: P.a (Professor a), P.b (Professor b), P.c (Professor C) e, assim, sucessivamente.

No que diz respeito ao “processo decisório”, foi questionado se os professores estão satisfeitos em relação às formas como as decisões são tomadas na escola. No quadro abaixo, pode ser visualizado o quantitativo das respostas obtidas sobre esta categoria:

Quadro 2 – Nível de satisfação sobre a tomada de decisão na escola.

Tomada de decisão	Muito satisfeitos	Bem Satisfeitos	Razoavelmente satisfeitos	Pouco satisfeitos	Bastante insatisfeitos
Nº de professores	4	3	6	0	2

Fonte: os Autores

Como demonstrado no Quadro 2, o maior quantitativo de professores está razoavelmente satisfeito com o processo de tomada de decisões na escola. Dentre as justificativas apresentadas, destacamos:

Em alguns momentos os professores recebem espaço pra opinar nas tomadas de decisões, mas isso tem se tornado cada vez mais incomum, uma vez que nós não ficamos à vontade para expressar nossas opiniões e a gestão privilegia outros critérios para tal. **(P.a)**

As decisões em geral são praticadas em cima da hora, isso faz com que os professores sejam pegos de surpresa, não dando tempo de opinar e pensar no que é melhor para todos, em conjunto. **(P.b)**

Algumas decisões consultam o corpo escolar, outras são tomadas de acordo com a conveniência da gestão. **(P.c)**

As falas dos professores evidenciam que existem algumas dificuldades de participação nas decisões, pois a equipe gestora ora demonstra interesse pela opinião do corpo docente, ora restringe, centraliza e apenas comunica suas determinações, ocasionando inibições. Tal

situação afeta a atuação dos docentes, que por vezes, não se sentem confortáveis em expor suas contribuições, e até mesmo enfrentamentos, que poderiam resultar em melhorias. Nesse sentido, ainda buscou-se identificar se os professores percebem a gestão escolar como centralizadora ou descentralizadora em suas decisões. Como resposta, seis professores disseram que a mesma segue um modelo centralizado, quatro descentralizado, e cinco consideram que ela une elementos dos dois modelos. Predominou, então, a percepção de que a gestão escolar é mais centralizada, mesmo que, em certas circunstâncias, apresente traços democráticos, isto porque no prisma de alguns docentes:

A gestão é mais centralizadora do que descentralizadora. Acho que é um ponto a ser melhorado, puxar, instigar mais a participação do grupo para decidir processos relativos ao ensino na escola, as melhorias necessárias, a mudanças etc. Somos uma equipe, precisamos ter espaço para apresentar nossas ideias, carências que percebemos, e buscar soluções em conjunto. **(P.d)**

Na maioria das decisões, centralizadora, pois determinam como. **(P.e)**

Em algumas situações somos consultados. **(P.f)**

Ou seja, a partir das percepções externadas pelos professores, ficou compreensível que a categoria “processo decisório” necessita de melhorias. Pois, quando a equipe gestora não adere a princípios democráticos, perde em não estimular, integrar e utilizar no seu trabalho as ideias e contribuições dos educadores que acabam não participando na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar (VALERIEN; DIAS, 2002). Como consequência, são gerados efeitos negativos que dificultam uma atuação mais satisfatória, com professores menos engajados e empenhados no fazer pedagógico.

Em se tratando da categoria “comunicação”, que corresponde à troca de informações entre os profissionais com o objetivo de tornar comum uma mensagem ou informação, procuramos conhecer os meios pelos quais os docentes mais obtêm informações relacionadas ao trabalho na escola (exemplo: dia de reunião de trabalho, abertura de cursos de capacitação, alteração de expediente, novos procedimentos de trabalho e outros). Indicamos as seguintes alternativas: através de quadros de aviso, através de colegas de trabalho, pelo gestor escolar, através de redes sociais, por ofícios circulares ou outros meios, que deveriam ser mencionados, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 3 - Canais de Comunicação na escola.

Canais de comunicação	Quadro de aviso	Colegas de trabalho	Gestor escolar	Redes sociais
Nº de professores	4	4	3	4

Fonte: os Autores

Logo, ficaram perceptíveis que as informações relacionadas ao trabalho na escola estão sendo divulgadas pelos diversos canais de comunicação adotados, tanto verbalmente quanto registradas por escrito. E, isto favorece positivamente a atuação dos professores, pois diminui a possibilidade de desinformação, distorções e perdas de informações no ambiente de trabalho. Afinal, não basta ter uma equipe motivada, se a mesma não estiver bem informada, se os profissionais não se comunicarem adequadamente, pois assim, não será possível potencializar suas práticas (RUGGIERO, 2012).

Em seguida, buscamos assimilar o grau de satisfação dos professores no tocante às relações interpessoais com a equipe gestora da escola Municipal Avenida Azul. As respostas estão quantificadas no quadro a seguir:

Quadro 4 – Relações interpessoais com a equipe gestora

Relações interpessoais com a equipe gestora	Muito Satisfeitos	Bem satisfeitos	Razoavelmente satisfeitos	Pouco insatisfeitos	Bastante insatisfeitos
Nº de professores	1	6	7	0	1

Fonte: os Autores

A partir do quadro anterior, ficou perceptível que a maioria dos respondentes demonstrou razoável satisfação quanto às relações interpessoais com a equipe gestora da referida escola. Algumas justificativas foram elencadas:

Poderia ser melhor, com mais diálogo e engajamento.(P.g)

Porque algumas vezes tenho que esperar bastante para ter um momento com a gestão, para dialogar sobre atividades na escola (P.h)

Atualmente, apenas, trabalho à noite nesta escola, e como citei acima, não

tenho muito contato com a gestora. **(P.i)**

A equipe gestora não está presente no turno da noite. Isso faz toda a diferença. Ao que parece a gestão desconhece as demandas e necessidades do turno da noite **(P.j)**

Tomando por base as falas dos docentes, é possível que dois elementos tenham contribuído para que não houvesse um grau de satisfação majoritariamente elevado. O primeiro, refere-se a pouca abertura da gestão escolar para o diálogo com os professores, podendo inclusive estar relacionado com a categoria “processo decisório”, na qual vimos os docentes com pouco engajamento e com dificuldades de opinar e participar do processo. O segundo, consiste na ausência da equipe gestora no período noturno, gerando um distanciamento e despertando nos docentes o sentimento de esquecimento em detrimento dos demais colegas atuantes no turno diurno. Além disso, foi demonstrada uma limitação de tempo no acompanhamento das atividades realizadas pelos docentes.

Já na perspectiva das relações interpessoais entre os próprios professores, o quadro abaixo apresenta os dados obtidos:

Quadro 5 – Relações interpessoais com os colegas docentes

Relações interpessoais com os colegas docentes a equipe gestora	Muito Satisfeitos	Bem satisfeitos	Razoavelmente satisfeitos	Pouco insatisfeitos	Bastante insatisfeitos
Nº de professores	3	10	2	0	0

Fonte: os Autores

O Quadro 5 mostra que o número considerável de dez docentes, estão bem satisfeitos nas relações estabelecidas com os demais professores. Alguns justificaram:

Existe um vínculo de amizade, respeito, troca. **(P.k)**

A equipe é muito boa, os colegas cooperam entre si na medida do possível e entre os profissionais há um clima de interação muito bom. **(P.l)**

Com meus colegas tenho um ótimo relacionamento. **(P.m)**

Sobre a frequência de conflitos entre os docentes, oito afirmaram que raramente acontecem e sete declararam que estas situações nunca ocorrem. Ou seja, com base nas falas dos professores, percebemos que entre os docentes prevalece um clima de harmonia que estimula a cooperação, causando efeitos positivos em suas atuações, pois uma equipe unida, em que um ajuda o outro, certamente avança nos objetivos pretendidos. Por conseguinte, é muito importante que as relações interpessoais sejam de fato satisfatórias, pois a interação humana consiste em um dos fatores cruciais para o bem-estar dos membros de uma organização e exerce forte influência no desenvolvimento das atividades e de seus resultados (RIZZATTI, 2002).

Para conhecer o nível de motivação dos docentes, foi indagado se eles se sentiam motivados em relação ao trabalho que desempenham na escola. Os seguintes índices de motivação foram obtidos:

Quadro 6 – Nível de motivação dos docentes na escola.

Nível de satisfação	Muito motivados	Bem motivados	Razoavelmente motivados	Pouco desmotivado	Bastante desmotivado
Nº de professores	1	5	9	0	0

Fonte: os Autores

O quadro acima mostra que é expressivo o número de professores que está com razoável nível de motivação, indicando que a categoria “aspectos motivacionais e desmotivacionais” requer cuidados, com o objetivo de que uma maior satisfação no trabalho passe a predominar, e a atuação dos professores aconteça majoritariamente de modo eficaz e prazeroso. Como assevera Larocca (2011, p. 7)

No caso específico da profissão docente, satisfação e motivação figuram como condições imprescindíveis, não apenas para o bem-estar docente, mas principalmente para a qualidade do trabalho pedagógico que estes realizam cotidianamente nas escolas.

Assim, finalizamos o bloco de questões pedindo aos professores que comentassem livremente sobre o clima organizacional ora existente na escola pesquisada, no tocante aos

efeitos deste mesmo clima em seus desempenhos profissionais. Ressaltamos os relatos abaixo:

Na verdade não conheço muito sobre o clima organizacional, mas sei que aqui na escola tem muito para ser melhorado pela gestão, porque nós precisamos nos sentir bem em nosso próprio trabalho, e é muito importante estar sempre investigando como está o clima e o que pode ser feito para melhorar **(P.n)**

Penso que o clima organizacional da escola precisa melhorar, para que assim possamos atuar com mais motivação e empenho, pois precisamos nos sentir mais valorizados, reconhecidos e necessários para a evolução da escola como um todo. Gostei muito dessa pesquisa. **(P.o)**

O clima organizacional é razoavelmente satisfatório no meu ponto de vista. Esta pesquisa me surpreendeu porque na verdade nunca tinha parado para pensar ou ouvir falar sobre este assunto, que é muito importante. Um professor motivado dá uma aula melhor, faz o seu trabalho da melhor forma. Nas escolas sempre são pensadas ações voltadas aos estudantes, o que é muito importante também, estratégias de como melhorar o ensino, como diminuir os índices de evasão escolar etc. Mas se os professores estiverem desmotivados e não forem ouvidos, como haverá um melhor desempenho profissional? Uma pesquisa como essa faz a gente desabafar e ter esperança de que coisas negativas podem mudar e de que somos importantes para o nosso local de trabalho. Espero que essa ideia seja difundida. **(P.p)**

É possível observar que os professores demonstraram estar conscientes da relação existente entre o nível de satisfação no trabalho e o desempenho profissional, pois admitem que profissionais motivados e valorizados têm mais empenho em suas atribuições. Além do que, os comentários evidenciaram surpresa em relação à pesquisa de clima organizacional, bem como o entendimento de que é relevante para propiciar melhorias no ambiente escolar e, conseqüentemente, incentivar a prática docente. Afinal, “investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços.” (LUZ, 2012, p.29)

Considerações Finais

Em meio à complexa realidade que permeia a educação escolar, a gestão educacional (envolvendo tanto a dimensão macro como a dimensão micro da sua área de abrangência), também se constitui num importante fator desencadeador de possibilidades para que as ações educativas realizadas no âmbito de uma unidade de ensino (e, por extensão, se espraiando por todo o sistema escolar) transcorram de forma eficiente e eficaz. Neste contexto, o desempenho profissional dos docentes se reveste de particular importância para a consecução das finalidades e dos objetivos que são postos para a escola enquanto espaço organizacional

educativo.

Assim, o desempenho entusiasmado dos docentes em uma unidade de ensino pressupõe a existência de um clima organizacional favorável que proporcione a estes profissionais, os necessários graus de satisfação no cumprimento da tarefa assumida em vista do “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1998, art,205). Para a ocorrência deste clima favorável, conforme analisado neste artigo, sobre aqueles que estão na linha de frente da condução gestora da escola recai a tarefa de contribuir para que os professores se sintam como parte efetivamente integrante da unidade escolar, sobretudo, no que diz respeito à efetiva participação destes profissionais nos processos decisórios, bem como no estabelecimento e desenvolvimento de relações interativas com aqueles que compõem a chamada equipe gestora da unidade de ensino.

Por outro lado, como também constatado na pesquisa, vale enfatizar que, quando o segmento gestor apresenta posturas centralizadoras ou autoritárias, estas mesmas atitudes contribuem para a diminuição da satisfação dos professores em relação à sua atuação profissional e, ainda, em relação ao próprio ambiente de trabalho. Como pode ser inferido, tal diminuição em muito impactará negativamente no desempenho docente o que, sem sombra de dúvidas, numa espécie de retroalimentação, poderá intensificar os aspectos nebulosos do clima organizacional escolar.

A partir da análise realizada sobre os dados coletados, a pesquisa contribui para reforçar o entendimento que começa a ganhar corpo na literatura educacional, a exemplo de Silva (2001), Sousa (2018), dentre outros, de que a ação gestora deve incorporar no seu rol de tarefas uma especial atenção sobre como o clima organizacional se manifesta no ambiente escolar. Desta forma, entre outras tantas possibilidades, a equipe gestora, também, deverá zelar pela busca de consensos na busca de enfrentamentos dos problemas e dos conflitos que se fazem presentes na vida cotidiana de uma unidade de ensino. Para tal, os gestores devem ser hábeis no exercício da capacidade de dialogar, compartilhar tarefas e responsabilidade; enfim, sejam zelosos em garantir a manutenção de espaços e processos participativos no ambiente escolar. Desta maneira, se faz necessário que a vida escolar seja impregnada de uma cultura democrática por meio da qual, possa ocorrer a materialização de um dos princípios

constantes na lei maior da educação brasileira, a saber, o da gestão democrática do ensino público na educação básica (BRASIL, 1996, artigo 14). Aliada à determinação legal, a gestão democrática da escola deve se constituir numa dinâmica a ser diuturnamente construída, implantada e avaliada.

Ainda que a pesquisa tenha sido realizada apenas em uma singular unidade de ensino, convém observar que o espaço micro também encerra em si um sem número de realidades que, também, se fazem presentes nas unidades congêneres e, ao mesmo tempo, estão presentes no sistema educacional do qual as escolas estão integradas. Em consonância a esta assertiva, o tema do clima organizacional escolar também deve ser objeto de atenção, reflexão e análise no campo das políticas educacionais e, de modo mais preciso, também deve compor a agenda dos gestores que lideram os órgãos centrais de gerenciamento dos sistemas educacionais.

Por fim, tendo em vista o caráter exploratório com o qual a pesquisa foi revestida, apontamos a necessidade de serem efetuados estudos mais amplos para que, a partir dos resultados obtidos possam ser analisados os entraves que obstaculizam os professores a apresentarem o esperado e adequado desempenho profissional, bem como para que sejam identificadas, promovidas e consolidadas as ações que, a seu turno, contribuem para que, cada vez mais, os docentes experienciem elevados graus de satisfação profissional no ambiente educativo no qual, potencialmente, exercem uma tarefa de fundamental importância, a saber: contribuírem de modo significativo para que os educandos, no presente e no futuro de suas vidas, experienciem a cidadania, em vista da edificação de uma nação efetivamente democrática e participativa.

Referências

ALVES, Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 77, p. 53-61, mai.1991

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. edição atualizada. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394/96. Brasília, 1996a, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Consultado em 22/11/2019.

DECOTTIS, T. A.; KOYS, D. J. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, 44 (3), 265-285, 1991.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a. ed. São Paulo: Atlas 2008

GOMES, Alcindo P.; QUELHAS, Osvaldo L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42647/27032>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

LAROCCA, Priscila. **Trabalho, satisfação e motivação docente: um estudo exploratório com professores da educação básica**. 2011. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5429_2605.pdf. Acesso em 22 de outubro de 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MONTENEGRO, Sandra. A gestão escolar e o clima organizacional da escola. **Construir notícias**, 2019, ed. 57. Disponível em: <https://www.construirnoticias.com.br/a-gestao-escolar-e-o-clima-organizacional-da-escola/>. Acesso em: 25 de outubro de 2019.

RIZZATI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão Escolar Participada e Clima Organizacional. **Gestão em Ação** – Salvador, v.4, n.2, p.49-59 (julho-dezembro 2001).

SOUSA, Luis Carlos Marques. **Cultura Organizacional e educação: tematizando desafios e possibilidades**. Curitiba: CRV, 2018.

VALERIEN, Jean; DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2002.