



## **AVALIAÇÃO DAS INFLUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR SOB A ÓTICA DOCENTE E DISCENTE**

*Helen Miquelote*

Universidade Federal do Ceará  
helen\_ufc@yahoo.com.br

*Rebeca Sousa Barros*

Universidade Federal do Ceará  
bekinhainhainha@yahoo.com.br

*Marcos Antonio Martins Lima*

Universidade Federal do Ceará  
marcos.a.lima@terra.com.br

### **Introdução**

O ambiente escolar é composto por um clima organizacional predominante que exerce influências sobre o comportamento das pessoas e sobre as suas decisões. Frente a isso, torna-se necessário investigar o clima organizacional predominante nesse ambiente e avaliar como ele pode afetar a interação entre as pessoas da escola e a gestão escolar.

Ao pensar em clima organizacional deve-se entender essa expressão como sendo a atmosfera do ambiente de trabalho. O clima organizacional sofre influências das expectativas, percepções individuais e do grupo. Isso ocorre, pois, cada indivíduo tem sua bagagem cultural, referências estratégicas e organizacionais, e componentes estruturais do contexto do trabalho, que orientam e determinam o seu comportamento, criando um ambiente com características próprias.

Em virtude desse ambiente repleto de interações, explorar o clima organizacional nas escolas se justifica, pois a escola, ao longo do seu desenvolvimento, vem se



definindo como uma organização de caráter específico que objetiva produzir e transmitir conhecimentos que resultam das condições estruturais do seu funcionamento.

A problemática que compreende a presente pesquisa está inserida em um fator relevante para soluções aos problemas da educação brasileira. Este fator é a gestão escolar nas seguintes variáveis: técnicas de gestão, processo de tomada de decisões e qualidade da gestão. Assim, surge a questão: de que forma o clima organizacional influencia na gestão da escola?

O objetivo deste artigo é identificar o tipo de clima organizacional presente nas escolas das Secretarias Executivas Regionais (SERs) de Fortaleza-CE e verificar como este clima está interferindo na gestão escolar, do ponto de vista docente e discente. Nesse sentido, é importante conhecer a visão de alunos e de professores acerca do ambiente escolar e mostrar como essa visão pode contribuir para a melhoria da gestão escolar. Ao mostrar a importância de se conhecer o clima organizacional dentro dessas instituições escolares, espera-se encontrar soluções para que ocorram mudanças benéficas na educação brasileira.

A estratégia metodológica utilizada é a quadripolar (DE BRUYNE et al, 1977), onde se trabalha com o campo científico estruturado a partir de uma metodologia geral, dividida em quatro pólos distintos que se complementam e estão integrados. São eles: o pólo epistemológico, o pólo teórico, o pólo morfológico e o pólo técnico, compondo a estrutura deste artigo.

O pólo epistemológico mostra a etimologia da palavra gestão e clima organizacional e suas relações com a escola. Trata-se, no pólo teórico, dos fundamentos sobre gestão escolar e clima organizacional. Os modelos de gestão escolar encontram-se no pólo morfológico e a



aplicação, a análise e a apresentação de resultados da pesquisa de campo estão inseridas no pólo técnico.

### Pólo Epistemológico

A palavra gestão vem do latim *gestio* que significa gestão, gerência, administração, execução. Como o termo gestão no espaço da educação está mais relacionado com o fazer e o executar, pode ser diferenciado do termo Administração, pois este último promove um envolvimento democrático entre as pessoas da comunidade e o ambiente escolar (SALERNO, 2007).

Já o clima organizacional tem sido estudado com mais frequência nas áreas de Administração, devido à internacionalização de mercados e aos processos de fusão e aquisição de organizações. Porém, há a necessidade de se investigar o clima organizacional em escolas públicas devido à complexidade existente em tais ambientes de trabalho.

Apesar da presença de diferentes abordagens que enfatizam as diversas características estruturais e etimológicas de clima organizacional, gerando inúmeras conceituações. Embora exista de forma objetiva, porém, o clima organizacional é avaliado aqui subjetivamente através das percepções dos indivíduos sobre seu ambiente de trabalho, dificultando sua conceituação. (SCHNEIDER *et al.* 1994, apud LUZ, 2003). Assim, especificamente, para a realização do presente estudo, partiu-se do pressuposto teórico que:

O clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem



que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de clima organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, clima organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam (CODA, 1998, p. 6).

O estudo do clima organizacional é importante para a compreensão das organizações e também é utilizado no estudo do comportamento humano. Ao identificar os diversos aspectos encontrados no ambiente de trabalho, pode-se chegar à identificação do clima presente na organização.

### Pólo Teórico

O pólo teórico, enquanto palco da teorização, é o guia da construção de conceitos. Sua ambiência, porém, é um lugar de convergência dos outros pólos metodológicos. Uma teoria será válida na medida em que possa ser avaliada, ao mesmo tempo, como pertinente, coerente e testável (DE BRUYNE et al., 1977).

No presente trabalho, adotar-se-á o quadro de referência estruturalista, como forma de analisar a estrutura e, principalmente, as partes do processo e de gestão escolar, alcançando seus elementos componentes para, através da complementaridade com um enfoque sistêmico, aperfeiçoar e ampliar a consistência do próprio objeto de estudo, tanto do ponto de vista da organização educacional, quanto nos enfoques do educador e do educando.



Historicamente o termo “estrutura” tem sua origem no latim “structura” que, por sua vez, vem do verbo “struere” que significa construir. A palavra “estrutura”, porém, começou designando, em um sentido arquitetural, o modo como um edifício é construído. É consagrada no final do século XIX, no campo das ciências humanas, por Émile Durkheim (1858-1917) em sua obra “Les règles de la méthode sociologique” (1895). A estrutura deu origem ao termo estruturalismo, com os psicólogos, em oposição à psicologia funcional no começo do século XX (DOSSE, 1993, p. 15). No entanto, o ponto de partida desta nova ruptura epistemológica, em Bachelard, em sua acepção moderna, provém da evolução da lingüística, e mais especificamente, de Ferdinand de Saussure (1857-1913), da escola ou círculo lingüístico de Praga e as idéias de Claude Lèvi-Strauss (n. em 1908) (AZEVEDO, 1995; DOSSE, 1993).

Existem diversas formas de aplicação do estruturalismo no campo das ciências sociais, a influência da abordagem estruturalista é destacada em várias escolas que o definem como abstrato, concreto, dialético, fenomenológico, semiológico, historicizado ou epistêmico, neo-estruturalismo e pós-estruturalismo.

Na Educação, o estruturalismo esteve integrado ao sistemismo (teoria de sistemas) (LIMA, 2008). Segundo Triviños (1987, p. 81), “trata-se de uma abordagem científica que pretende descobrir a estrutura do fenômeno, penetrar a sua essência para determinar as suas ligações determinantes”.

O termo sistema, por sua vez, vem do latim tardio e do grego “systema”, de “synistanai”: juntar. A noção de sistema, enquanto reunir, ordenar e coligir; corresponde ao resultado de uma atividade sistematizadora. Os sistemas existem dentro de outros sistemas, são abertos e



suas funções dependem de sua estrutura. A abordagem teórica aqui enfocada representa, nos termos dos múltiplos métodos de Bachelard, um “estruturalismo-sistêmico” que busca promover uma investigação na rede pública de escolas do município de Fortaleza-CE.

Para esta investigação, faz-se necessário buscar a abrangência da gestão educacional, que se dá pela articulação dinâmica do conjunto de atuações, prática social e ações que orientam o ensino, tanto em âmbito do sistema educativo como da escola. A gestão baseia-se nos conceitos de Administração e visa a aplicá-los de maneira prática na realidade brasileira (LÜCK, 2006).

Já a abrangência do clima organizacional está relacionada com o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Dentre os vários fatores que integram a ambiência organizacional, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados. Para Luz (2003, p. 12), quando se tenta definir clima organizacional deve se considerar que “ele retrata o nível de satisfação material e emocional das pessoas envolvidas no âmbito do trabalho”.

### Pólo Morfológico

O pólo morfológico é um espaço arquitetônico que articula os conceitos, os elementos e as variáveis descritas nos pólos epistemológico e teórico e permite a construção do objeto científico através de modelos aplicativos (DE BRUYNE et al., 1977).

Resgate-se um obstáculo epistemológico presente no processo de avaliação da gestão escolar e do clima organizacional: “avaliar a gestão e o clima organizacional é tão complicado que se torna, praticamente, impossível



fazê-lo". Embora se reconhecendo a sua complexidade, a questão principal não é se deve ou não realizar a avaliação da gestão em organizações escolares, mas como fazê-lo, quais as formas e experiências existentes, nos níveis teóricos e práticos. Embora a decisão em se fazer ou não essa avaliação deva ser definida na sua fase inicial da processologia, ou seja, antes do processo, de acordo com uma análise prévia de sua viabilidade em termos de custos e benefícios. Vale salientar que um modelo, na epistemologia bachelardiana, é apenas um momento de deformação, um momento da problemática, uma estruturação provisória do sentido, logo passível de obstáculos, rupturas e erros que provocam novos modelos em um novo ciclo (DE BRUYNE et al., 1977).

Na presente pesquisa sobre avaliação das influências do clima organizacional na gestão de instituições educacionais, torna-se necessário desenvolver modelo com conceitos de base a serem investigados nas diferentes escolas componentes da amostra da pesquisa. Este modelo vai configurar quais os traços do clima organizacional e da gestão e fenômenos institucionais a serem investigados.

Santos (2002) propõe um modelo de gestão em que a atuação do gestor deve ser igual à de um agente de mudanças, identificando e empenhando-se em aprimorar e alinhar o clima organizacional presente na escola. Porém, alguns cuidados devem ser observados como, por exemplo, proporcionar um ambiente com um clima organizacional favorável, tornar viável um conjunto de políticas para criar o futuro; utilizar métodos sistemáticos para buscar e prever as mudanças necessárias.

Para a obtenção de sucesso, o gestor deverá criar um ambiente em que o clima organizacional seja bom, prevalecendo à participação de todos. Para isso, será



necessária imaginação, perseverança, diálogo, cuidados e disposições para mudar, o que irá contribuir para que ocorram verdadeiras mudanças e que elas sejam significativas.

O gestor deverá ter consciência de que qualquer tentativa de mudança irá gerar certa resistência interna e, conseqüentemente, afetará o clima organizacional. É nesse ambiente que o gestor irá encontrar grandes desafio, pois terá que aprender a lidar com resistências. Para fins de aplicação, sugere-se o seguinte modelo com o objetivo de integrar a avaliação do clima organizacional e a gestão escolar. As práticas estruturais componentes do modelo são as 9 (nove) seguintes: reuniões sistemáticas, tomadas de decisões, atribuições, qualidade da gestão, mudanças, treinamentos, qualidade da educação, feedback do desenvolvimento e expectativas, apresentadas na figura 1.

### Pólo Técnico

Os procedimentos de coleta das informações são tratados neste eixo metodológico, considerando que o pólo técnico é o momento da observação, do relato dos fatos (DE BRUYNE et al., 1977). Adotou-se o método da investigação com abordagem estruturalista, que apresenta como regra principal à observação e descrição dos fatos que são estudados com relação a si mesmos e com relação ao conjunto (GIL, 2007, p. 38). Sobre os métodos, para Lakatos e Marconi (1991, p. 155), a pesquisa é “um procedimento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Após definir o método de investigação, realizou-se um levantamento junto às SERs sobre a quantidade



de escolas públicas municipais presentes em Fortaleza-CE, obtendo-se uma população de cerca de 340 escolas municipais, dentre as quais, por meio da realização de amostragem probabilística estratificada, retirou-se uma amostra de 34 escolas de diferentes SERs, cada uma com um representante de alunos e um de professores.

O planejamento da pesquisa constou de atividades de preparação, como a construção dos formulários a serem aplicados nas escolas, baseado no roteiro de perguntas proposto por Luz (2003, p. 84). Contatou-se a Direção de cada escola, solicitando-se a presença de dois pesquisadores para a aplicação da pesquisa, explicando-se os seus objetivos. Concedida a autorização, iniciou-se a aplicação dos formulários nas 34 escolas selecionadas.

A análise de dados adotou técnicas quantitativas, pois foram medidas as percepções dos respondentes dos dois grupos funcionais em cada uma das perguntas do instrumento. As informações coletadas foram sistematizadas, analisadas e apresentadas em resultados quantitativos, quadros estatísticos e gráficos variados no *software* Microsoft XP, em planilhas eletrônicas do *Excell* (CERVO; BERVIAN, 1996).

## Resultados e Discussão

Retomando as intenções da pesquisa, tem-se, por objetivo identificar o tipo de clima organizacional presente nas escolas municipais de Fortaleza-CE, e verificar se este clima organizacional interfere na gestão escolar. Para isso, foram entrevistados representantes dos tipos funcionais (alunos e professores), com a finalidade de conhecer as percepções de cada um deles sobre o clima organizacional e a gestão escolar.



Com o intuito de conhecer o envolvimento das pessoas na escola, perguntou-se aos entrevistados sobre os tipos de reuniões sistemáticas existentes na escola. Alunos (43,33%,  $N = 60$ ,  $n = 26$ ) e professores (38,1%,  $N = 63$ ,  $n = 24$ ) afirmaram ocorrer reuniões entre gestores, professores, técnicos e pais (Gráfico 1).

Para entender como eram deliberadas as decisões na escola, apresentaram-se as seguintes alternativas: de forma centralizada; de forma autoritária; de forma racional; de forma intuitiva; de forma descentralizada entre os professores e técnicos e de forma participativa entre os professores, técnicos e alunos.

Com isso, verificou-se que 70,59% dos alunos ( $n = 24$ ) e 58,97% dos professores ( $n = 23$ ) referiram-se à ocorrência das tomadas de decisões de forma participativa entre professores, técnicos e alunos (Gráfico 2).

Sobre a gestão escolar, perguntou-se aos representantes dos alunos e aos professores, qual era a avaliação acerca da qualidade da gestão na escola. As alternativas apresentadas eram: ruim, regular, bom e excelente. A percepção de 55,88% ( $n = 19$ ) dos alunos e 58,82% ( $n = 20$ ) dos professores é de que a gestão na escola é boa (Gráfico 3).

Tal fato pode estar relacionado ao tipo de gestão participativa adotado nestas escolas, onde todos os membros, inclusive os alunos, têm participação ativa nas decisões, fazendo com que eles se sintam mais estimulados e identificados com o programa adotado pela escola. Este tipo de gestão permite que todos os membros da escola expressem suas idéias e opiniões (DIAS, 2004).

Para estabelecer relações com a qualidade da gestão presente na escola, perguntou-se aos entrevistados acerca do clima organizacional predominante na escola.



As alternativas de respostas eram: ruim, regular, bom e excelente. Na percepção de metade dos alunos ( $n = 17$ ) e de 76,47% dos professores ( $n = 26$ ) o clima organizacional predominante na escola é bom, o que vem colaborar para a presença da gestão participativa, onde todos expõem suas idéias. Apesar disso, 14,71% dos alunos ( $n = 5$ ) e 5,88% dos professores ( $n = 2$ ) percebem o clima como regular, o que mostra que há alguns representantes que não estão contentes com a dinâmica presente na escola (Gráfico 4).

Com relação ao nível de stress, a percepção de 29,41% dos alunos ( $n = 10$ ) e 38,24% dos professores ( $n = 13$ ) é de que o nível de stress predominante na escola é bom. Apesar disso, 52,94% dos alunos ( $n = 18$ ) e metade dos professores ( $n = 17$ ) percebem que o nível de stress predominante na escola é regular (Gráfico 5).

Sobre a comunicação entre as pessoas na escola, 44,12% dos alunos ( $n = 15$ ) e 70,59% dos professores ( $n = 24$ ) percebem-na como boa. Porém, 14,71% dos alunos ( $n = 5$ ) e 20,59% dos professores ( $n = 7$ ) percebem-na como regular, indicando a necessidade de melhoria de comunicação para estes dois públicos internos, conforme apresentado no Gráfico 6.

### Considerações Complementares

Retomando as intenções da pesquisa, tem-se que o objetivo foi identificar o tipo de clima organizacional presente nas escolas municipais de Fortaleza-CE, e verificar se este clima organizacional interfere na gestão escolar. Para isso, entrevistaram-se representantes de alunos e professores, com a finalidade de conhecer as percepções de cada um deles sobre o clima organizacional e a gestão escolar.



Percebeu-se a presença de reuniões e tomadas de decisões envolvendo gestores, professores, técnicos e pais, indicando a presença de um ambiente propício a participações de todos. Segundo Libâneo et al. (2003, p. 328), a participação proporciona o melhor conhecimento dos objetivos e das metas das escolas, bem como promove espaço para ações e decisões na escola.

A participação efetiva de todos reflete na qualidade da gestão, que foi avaliada pelos alunos e professores que como boa, indicando que esse envolvimento colabora para a compreensão da importância de seu papel na escola.

Corroborando com os resultados, alunos e professores percebem o clima organizacional predominante na escola como bom o que favorece a presença da gestão participativa. Apesar disso, para alguns professores e alunos, a percepção é de que o clima organizacional predominante é regular. De acordo com Luz (2003, p. 31), “o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável”.

Para alguns alunos e professores, o nível de stress predominante na escola e a comunicação são bons, mas alguns percebem que tanto o nível de stress quanto a comunicação estão regular, o que revela que dentro do modelo de gestão adotado há pontos que ainda não foram superados.

A problemática proposta foi traduzida na seguinte pergunta de formulação: de que forma o clima organizacional influencia na gestão da escola? Frente a isso, verificou-se que o bom clima organizacional exerce um considerável impacto na gestão escolar, pois há uma abertura para a exposição das idéias e opiniões, além da



grande participação dos funcionários e alunos na gestão da escola.

O clima organizacional positivo e a presença da gestão democrática participativa favorecem as mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração, sendo que tais mudanças não devem ser realizadas de qualquer maneira, sem um prévio planejamento, pois gera conflitos e falta de comprometimento dos envolvidos no sistema escolar (SILVA, 2001).

Apesar dos resultados demonstrarem presença de um bom clima organizacional e uma boa qualidade na gestão, esta pesquisa busca contribuir para que as mudanças sejam efetivas e mostrar as necessidades de se criar um ambiente com um bom clima organizacional que estimule os integrantes do sistema escolar a trabalharem de maneira conjunta, sendo importante à presença do gestor como agente estimulador do trabalho em equipe.

Esta pesquisa, ao seu final, sinalizou a necessidade de maiores aprofundamentos no estudo das influências do clima organizacional na gestão escolar, comparativos entre as características predominantes nas escolas da rede municipal de Fortaleza-CE e outras investigações a serem feitas a partir de iniciativas acadêmicas na Universidade Federal do Ceará (UFC).

## Bibliografia

AZEVEDO, F. C. (1995). **Estruturalismo**: um momento de corte e redescoberta. Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia, PUC-Rio, v. 2, p. 73-77.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.



CODA, Roberto. “**Como está o Clima?**” In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

DE BRUYNE, P; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. (1977). **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. (*“Dynamique de la recherche en sciences sociales”*). Trad. de Ruth Joffily. Rio de Janeiro, F. Alves, 251 p.

DIAS, J. A. Gestão da Escola. In: MENESES, J.G.C.; BARROS, R.S.M.; NUNES, R.A.C.; HAIDAR, M.L.M.; TANURI, L.M.; AZANHA, J.M.P; DIAS, J.A.; FAUSTINI, L.A.; MOREIRA, R.; CASTRO, A.A.D.; FONSECA, J.P; SILVA, J.M.; MELCHIOR, J.C.A.; MARTELLI, A.F. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, 401p. p.268-282.

DOSSE, F. (1993). **História do estruturalismo**, v. 1: o campo do signo, 1945-1966 (Histoire du structuralisme I. le champ du signe, 1945-1966). Trad. de Álvaro Cabral. São Paulo, Ensaio/Campinas, Univ. Estadual de Campinas, 447p.

GIL, Antonio Carlos. Método das Ciências Sociais. In: GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007. 206p. p. 26-41.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática. In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003, 416p. p. 315-351.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Auto-avaliação e desenvolvimento institucional na Educação Superior**: projeto aplicado em cursos de Administração. Fortaleza: Editora UFC. 2008. 626p. (tese de doutorado).



LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** 2ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. 125p.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003. 144p.

SALERNO, S. C. E. K. Focalização na Gestão Escolar. In: SALERNO, S. C. E. K. **Administração Escolar Educacional: planejamento, políticas e gestão.** Campinas, SP: Alínea, 2007. 134p. p. 47-78.

SANTOS, Clóvis Roberto. Da administração escolar à gestão educacional: um longo caminho de mudanças. In: SANTOS, Clóvis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 96p. p. 15-50.

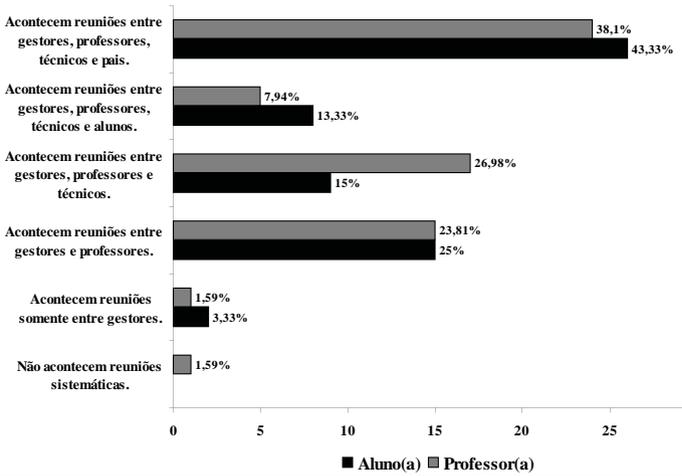
SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcanti. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Revista Gestão em Ação** (on line), v. 4, n. 2, p. 49-57, 2001. Disponível em < URL: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br>> [01 maio 2008].

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atla.



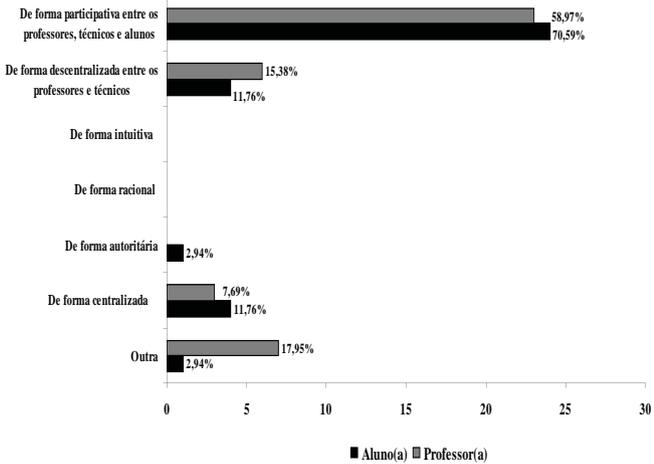
Figura 1: Práticas Estruturais na Gestão Escolar.

Fonte: Adaptado de Gil (2007); Luz (2003); Libâneo (2004); Lück (2006); Salerno (2007); Santos (2002).



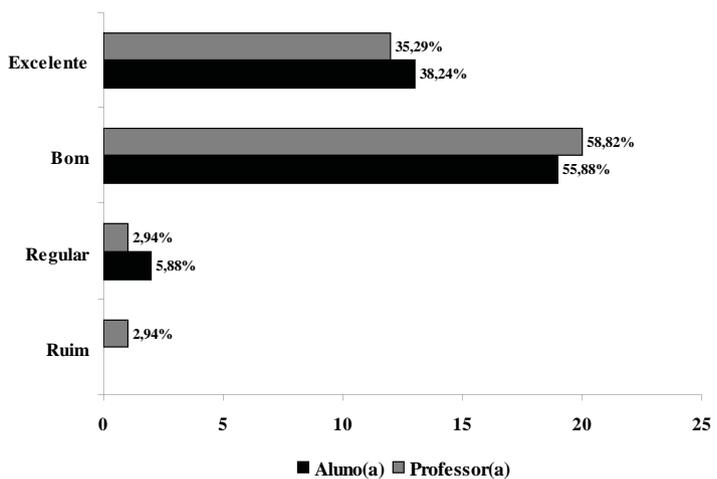
**Gráfico 1 – Reuniões Sistemáticas.**

Fonte: Dados da pesquisa.



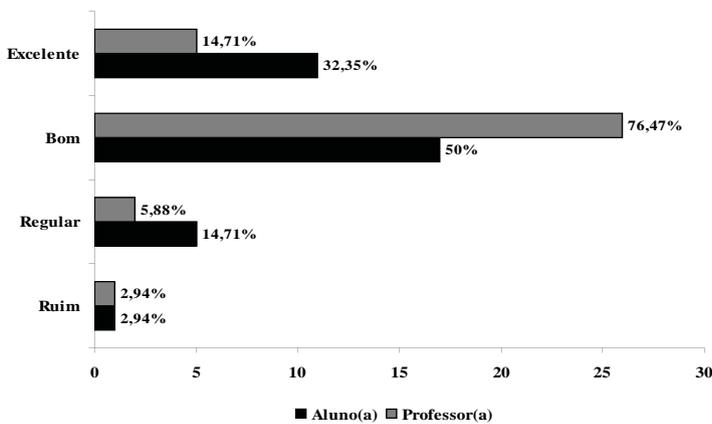
**Gráfico 2 – Tomadas de Decisões.**

Fonte: Dados da pesquisa.



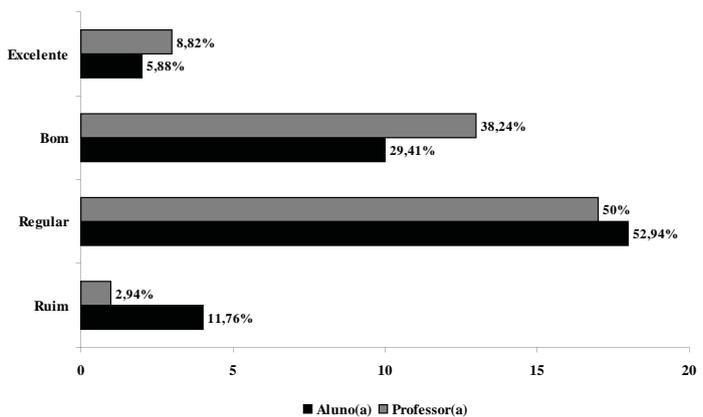
**Gráfico 3** – Resultados sobre Avaliação da Qualidade da Gestão na Escola.

Fonte: Dados da Pesquisa.



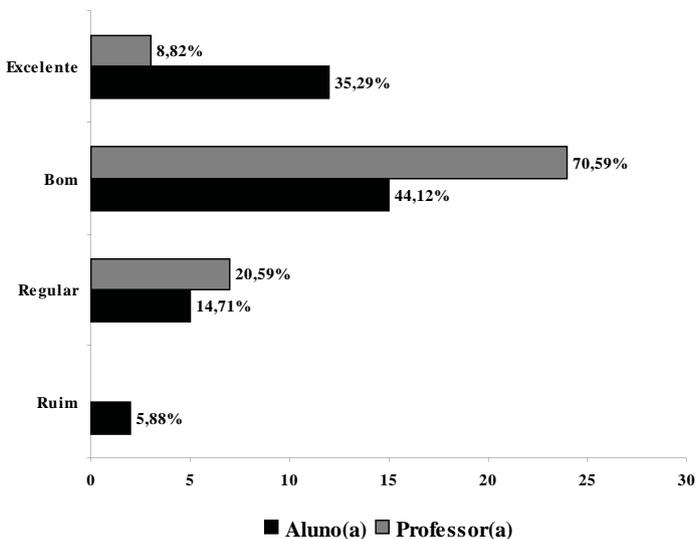
**Gráfico 4** – Clima Organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.



**Gráfico 5 – Nível de Stress.**

Fonte: Dados da Pesquisa.



**Gráfico 6. Comunicação.**

Fonte: Dados da Pesquisa.