

Luis Carlos Magno Sales Campos

**Clima e Cultura organizacional: implicações na gestão democrática no contexto da
escola pública**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

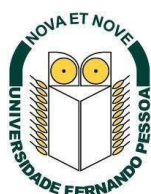
Porto – 2018

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Luis Carlos Magno Sales Campos

**Clima e Cultura organizacional: implicações na gestão democrática no contexto da
escola pública**



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

Porto - 2018

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Luis Carlos Magno Sales Campos

**Clima e Cultura organizacional: implicações na gestão democrática no contexto da
escola pública**

Assinatura: _____

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, sob a orientação do Professor Doutor João Casanova de Almeida.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Resumo

A educação democrática infunde o processo de aprendizagem com valores fundamentais de participação e cidadania na sociedade. Esta educação vê os jovens não como receptores passivos do conhecimento, mas, sim, como cocriadores ativos de sua própria aprendizagem. Eles não são os produtos de um sistema educacional, mas, sim, os participantes valorizados em uma comunidade de aprendizado. Trata-se de um processo de educação da sociedade efetivado por meio de atividades educativas, transferindo princípios, regras da Democracia, os conhecimentos sobre direitos humanos e a ideia de coletividade. Para que a cultura da Democracia se torne um modo de vida, é importante que os indivíduos estejam em um ambiente em que esta cultura seja inserida, ainda nas idades muito iniciais, pois os modos e as atitudes do ambiente escolar interiorizam o sentido de Democracia nas crianças. Assim, o objetivo de uma escola não é usar o conhecimento existente, mas criar pessoas que possam produzir novos conhecimentos. Para ensinar a Democracia é importante aplicá-la. Um dos deveres mais importantes das escolas é fazer o aprendizado dos alunos também os valores democráticos. Nesse sentido, o presente projeto de investigação objetivou observar o clima e a cultura organizacionais e suas implicações na gestão democrática no contexto da escola pública. Tal observação foi possível a partir da recolha de dados através de entrevista dialogada e aplicação de questionários para duas categorias de sujeitos (alunos e professores). Adotou-se uma amostra composta por 2 gestoras escolares; 2 Supervisores Escolares, 10 docentes, 40 alunos do Ensino Médio, 10 pais e 4 funcionários. Como espaço do estudo investigativo, escolheu-se uma escola pública do Sistema Municipal de Ensino Fundamental da cidade de São Domingos do Maranhão –Maranhão – Brasil. A aplicação destes instrumentos visou alcançar informações que possibilitem a visualização de que o clima organizacional permite utilizar os estudos indicadores da adequação da gestão democrática num momento determinado no cenário escolar.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão Democrática. Escola pública.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Abstract

The democratic education instills the learning with fundamental values of participation and citizenship in the society. This education considers the young ones not like passive receptors of the knowledge, but active co-creators of their own learning. They are not the products of an educational system, but the appreciated participants in a learning community. It deals with an education process of the society carried out by means of educative activities, so transferring principles, rules of democracy, the knowledge about human rights and the idea of collectivity. In order the culture of democracy becomes a way of life it is important that the individuals be into a situation in which this culture be inserted even in the initial ages, the manners and the attitudes of the school area internalize the meaning of democracy among the present knowledge, but to create peoples who can produce new knowledges. To trade democracy is important to perform it. One of the most important duties of the schools is to make the student's learning also democratic values. In this way the present project of investigation aims at observing the climate and the organization culture and its involvements in the democratic administrative in the public-school collection of data by means of dialogued interview and applied questionnaires for two categories of persons (students and teachers). It was adopted a sample composed by 2 school managers, 1 school supervisors, 10 teachers, 40 students of high school, 10 lands and 4 employees. As an investigative area it was chosen a public school of the Fundamental Teaching of the municipality system of the city of São Domingos of Maranhão (Brazil). The applied instruments aimed at getting informations with made possible to observe that the organizational situation permits to use the indicative studies of the democratic management in a determined moment in the school scenery.

Keywords: Organizational Situation. Organization Culture. Democratic Management. Public school.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Dedicatória

*Aos amigos e familiares que sempre
acreditaram na minha competência,
tornando a minha caminhada mais
tranquila.*

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Agradecimentos

À Deus, por permitir à vida.

À minha família, obrigado pelo apoio e incentivo.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Índice

Índice de Gráficos	x
Índice de Quadros	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO	5
CAPÍTULO III - REVISÃO DE LITERATURA	9
1. Contexto histórico da educação brasileira	9
i. Conceito de Educação	13
2. Clima e cultura Organizacional: Conceito e os elementos constituintes	16
i. Fatores que influenciam o clima organizacional	19
ii. Cultura e clima organizacional sob a ótica escolar	26
3. Escola como organização	29
i. As formas de organização	30
4. Gestão democrática na escola	32
i. O cenário atual das práticas pedagógicas	33
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA	37
1. Formulação da situação-problema	38
2. Formulação dos objetivos	39
i. Objetivo Geral	39
ii. Objetivos específicos	39
3. Caracterização do universo e amostra	40
4. Instrumentos e procedimentos	40
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
1. Questionário aplicado aos gestores e professores	43
2. Questionário aplicado aos pais e alunos	60
3. Proposta de intervenção pedagógica	64
i. Justificativa	64
ii. Metas	64
iii. Diagnóstico	65
iv. Propostas de Ações Pedagógicas	65
v. Sugestões de atividades a serem desenvolvidas	66

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
7. Bibliografia	70
Apêndices	78
Apêndice 1. Questionário aplicado para as gestoras	79
Apêndice 2. Questionário aplicado para os professores.....	82
Apêndice 3. Questionário aplicado para os alunos	85

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Índice de Gráficos

Gráfico	Características inerentes ao modelo de gestão democrática nas escolas.....	44
Comparativo 1		
Gráfico	Influência da cultura e do clima ao modelo de gestão democrática nas escolas	45
Comparativo 2		
Gráfico	A gestão democrática na escola possibilita maior entendimento sobre a função social da escola	47
Comparativo 3		
Gráfico	A comunidade intra e extra-escolar sabe qual é a função social da escola.....	49
Comparativo 4		
Gráfico	São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar.....	50
Comparativo 5		
Gráfico	A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social	51
Comparativo 6		
Gráfico	Nível de Relação da Escola com a Família.....	52
Comparativo 7		
Gráfico	Maior democratização melhora a qualidade da educação escolar	53
Comparativo 8		
Gráfico	Uso adequado do Projeto Político Pedagógico colabora para uma gestão escolar democrática.....	54
Comparativo 9		
Gráfico	Integração entre escola, comunidade e a família dos alunos é tratada como sendo importante no ambiente escolar	56
Comparativo 10		
Gráfico 11	A importância da atuação do gestor na integração da família e da comunidade perante a escola.....	58

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Índice de Quadros

Quadro 1	Determinantes do Clima Organizacional.....	23
Quadro 2	Aspectos do Clima organizacional	23

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro baseia-se na democracia e nos valores democráticos de participação significativa, iniciativa pessoal, igualdade e justiça para todos. Da mesma forma ocorre na educação, na qual deve fomentar o processo de formação cidadã a partir da tomada de consciência destes valores que são de estimada relevância para vida em sociedade.

A educação democrática enxerga os jovens não como destinatários passivos do saber, mas sim como coautores ativos e criativos de sua própria aprendizagem. Eles não são os produtos de um sistema educacional, mas sim os participantes valorizados em uma comunidade de aprendizado atuante.

Mudança de paradigma na maneira de analisar verdadeiramente a educação no país iniciou-se ainda nas primeiras décadas do novo milênio. Esse período foi caracterizado pelas profundas mudanças nos mais diversos aspectos da realidade humana, e tal situação interferiu no modo de conduzir as organizações. Essas passaram a buscar formas alternativas de adequação às oscilações, procurando dar seguimento as atividades e o cumprimento de metas para as quais foram desenvolvidas (Lück, 2008).

Nesse sentido, o modelo de educação democrática vem em busca dessa adequação passando a perceber que todos são únicos, logo cada ser aprende de uma maneira diferente. Ao apoiar o desenvolvimento individual de cada jovem dentro de uma comunidade atenciosa, a educação democrática ajuda os jovens a conhecerem mais de si mesmos, se relacionar com o mundo em sua volta e tornarem-se membros com participação positiva na sociedade (Behrens, 2006).

Sobre o exposto cumpre destacar que ocorra educação democrática fazendo o necessário, olhando para os públicos envolvidos: o professor, o gestor escolar, o aluno e os pais, bem como os públicos que estejam ligados diretamente à escola. Para que se possam atingir o ideal de educação democrática, onde carece se ajustar às constantes mudanças providas pela pós-modernidade, pois se trata de uma entidade influenciada pelo meio social na qual está inserida. Possuindo em sua composição segmentos sociais distintos, que possuem, história, modos de vida e tradições. Essa diversidade acaba por

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

interferir nas práxis organizacional, originando um clima e cultura que lhe são peculiares (Veiga, 2011).

Logo, cada instituição possui um desempenho próprio que exige da gestão características importantes, tais como: competência liderança que lhes permitam enfrentar problemas de grande complexidade, fatos e situações específicas, que se apresentam no cotidiano de cada escola em matizes diferenciado conduzindo a determinados resultados e consequências (Veiga, 2011, p. 45).

Por essas razões, se faz necessária a democratização da gestão, considerando que a instituição escolar se coloca como um sistema amplo e que ao abrigar influências sociais interfere no destino desta. Nesse contexto, a tomada de decisões deverá incluir a participação de todos, não se restringindo tão somente aos diretores, uma vez que os demais atores que fazem parte da escola possuem direitos, interesses e informações pertinentes que devem ser consideradas na resolução de problemas, na definição de metas, entre outras iniciativas (Aguilar, 2012, p. 110).

Sobre o exposto acima, é de grande importância que a tomada de decisões referente a educação democrática também deve alcançar os professores, pois estes possuem diferentes ideologias e estilos para o ensino. Alguns trabalham com uma perspectiva autoritária, alavancando seu poder como professor para controlar o comportamento dos alunos e ditar a participação na sala de aula. Por outro lado, há outros que empregam uma abordagem mais democrática, compartilhando poder com os alunos e apoiando-os na gestão de seus próprios comportamentos (Aguilar, 2012).

Ainda sobre a tomada de decisões, o aluno é parte integrante dessa democracia educacional. Imaginemos uma escola em que crianças e adolescentes recebam todos os direitos e responsabilidades da cidadania democrática; onde os alunos realmente praticam, ao invés de simplesmente ler, os princípios da liberdade de expressão, livre associação e liberdade para escolher suas próprias atividades; onde estudantes votam sobre as regras que as afetam e servem em júris para julgar os acusados de violarem essas regras. É sobre estes preceitos que o presente estudo inclina seu olhar (Sá & Moura, 2008).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

O presente estudo indica que compreender o processo democrático é mais relevante, tanto para o professor quanto para a aprendizagem dos alunos. Essa abordagem democrática trouxe novas formas de ver e agir sobre a educação e esta nova abordagem por sua vez começou a se efetivar significativamente desde o limiar do século XXI. (Saviani, 2003).

Na verdade, tais mudanças delineiam o caminho para o que hoje comumente conhecemos como sociedade do conhecimento que alterou procedimentos tradicionais mediante vicissitudes impostas a partir dos avanços tecnológicos, que alteram a forma de viver e conviver, definindo novas dinâmicas para o desempenho de tarefas, e em todas as questões pertinentes a vida humana.

Portanto, a escola nesse contexto terá que enfrentar novos desafios o que exige estar aberta a mudanças. Revendo seus conceitos arcaicos e ressignificando as diretrizes do trabalho escolar, observando as novas demandas, econômicas e sociais decorrentes do processo globalização, tendo que possibilitar a reorganização de culturas nacionais e locais, despertando a juventude para uma participação efetiva no campo social.

Nessa perspectiva, ao se guiar pelos estudos em gestão escolar aflora preocupações postas pelas inquietações oriundas das transformações proveniente da sociedade atual, que requer da organização educacional, promoção do debate sobre justiça social, visando dar sentido e vivência cidadã, respeito à diversidade que compõem as mais diversas organizações de cunho educativo.

Silva e Gentili (1996, p. 77) revelam que é urgente delinear a gestão educacional em função do paradigma democrático e participativo, pois as organizações, dentro de uma ótica sistêmica, devem estar dispostas a lidar com as interferências e transformações dos ambientes externos. Os autores afirmam também que, as relações sociais carecem de mais fluidez, e isso é possível a partir do novo modelo de sociedade, e dos processos interativos, portanto, melhorando a qualidade da gestão nos estabelecimentos educacionais.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Aliados a tudo isso, pensa-se que a linha especulativa sobre gestão educacional deve ser fundamentada no julgamento de gestão democrático-participativa, onde se ressaltam a compreensão de todos no processo de elucidar metas comuns, para uma liderança capaz de gerar uma cultura de aproximação e participação, que possibilite uma evolução na organização capaz de evoluir com experiência (Menezes; Gomes, 2010).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO II - JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO

No decorrer da história, a instituição escolar tem sido alvo de inúmeras pesquisas que se resumem tão somente na sua natureza específica, essencialmente o de produzir e transmitir conhecimentos. Pouco se demonstrou interesse em estudar a escola como uma organização, em sua natureza psicológica, sociológica ou econômica. No processo de uma administração escolar é necessário um desenvolvimento contínuo no processo de sociabilização e é esse desenvolvimento que permite a transformação social continuada conduzindo as relações de forma prudentes e harmoniosas e conseqüentemente gerando um clima de satisfação coletiva (Oliveira, Souza & Coelho, 2011).

O presente estudo apresenta o quanto a valorização da participação da comunidade é capaz de proporcionar de forma harmoniosa a construção de relacionamentos saudáveis que proporcionem um clima organizacional na escola em consonância com a cultura do ambiente de trabalho como fatores facilitadores do desempenho no processo educativo (Delors, 2012, p. 288).

Sem dúvida resta claro que o objetivo da escola é proporcionar aos seus alunos o máximo de conhecimento com qualidade. Contudo, o processo de construção desse conhecimento vai além do simples repasse de conteúdo programático, a construção da educação perpassa por uma série de experiências que permitem a amplitude no processo de conhecimento. Assim, o clima e a cultura organizacional no ambiente escolar, são fatores que devem estar intrínsecos ao caminho em direção a educação de qualidade (Oliveira, Souza & Coelho, 2011).

Assim, a escola pode implementar um modelo de gestão diferenciado, pois uma escola democrática, é um espaço onde os alunos são confiáveis para assumir a responsabilidade por suas próprias vidas e aprendizagem e perante a comunidade escolar.

Não se pode entendê-la apenas nos fins específicos, uma vez que as instituições escolares são também organizações, que funcionam a partir de princípios formalistas e informais tendo suas bases em uma cultura própria. A cultura e o clima

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

organizacional escolar se entrelaçam não só no que tange aspectos ligados ao funcionamento e planejamento das atividades pedagógicas, mas também se ligam à manifestação de outras questões educacionais.

Ao fazer referência à separação entre decisão e execução no modelo de administração clássica, Alonso (2007, p.29) afirma que:

[...] as que executam (no caso, os professores) são destituídos do poder e decisão, cabendo-lhes tão somente aplicar normas, regras e ordens provenientes da administração, ou seja, os que ocupam cargos administrativos estão acima dos que realizam as tarefas básicas, que se identificam com os fins ou objetivos da organização. Por conta dessa divisão, a hierarquia torna-se muito importante; na verdade, é um princípio básico da burocracia, bastante presente nas organizações escolares.

Ao contrário do modelo clássico, a gestão democrática exige um trabalho em equipe e o fomento à participação dos diversos seguimentos nas decisões da instituição. Nessa perspectiva, a Escola tem se caracterizado como uma instituição em constante processo de aprendizagem, sendo de vital importância que o trabalho ali desenvolvido e as relações definidas ocorram de forma equidosa, dividindo-se as decisões.

Em linhas gerais, Sá e Moura (2011) aponta que não há como pensar na educação apenas com um modelo específico ou apenas o clássico, ou o construtivista. Antes, o autor aponta que ambos os modelos coexistem, posto que não se pode pensar em uma educação sem que o professor esteja no centro do processo de ensino, ou seja orquestrando as aulas; e também não se pode afastar o pensamento no construtivismo educacional, onde não é apenas o professor o detentor dos conteúdos.

Essa coexistência de modelos entre o tradicional e o construtivista, está perceptível nas escolas em que se aplica uma gestão democrática, pois as metodologias não são engessadas e desse modo se pode vislumbrar a contribuição dos métodos tradicional e construtivista de ensino no processo de aprendizado do aluno. A gestão numa perspectiva democrática tenciona a considerar as representações, crenças e os valores dos diversos atores sociais que induzam o desempenho administrativo e a qualidade do serviço ofertado. A cultura se relaciona aos princípios, compreendidos como as normas e regulamentos provenientes ou não da legislação em vigor; a

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

tecnologia, que se configura pelo conjunto de acessórios eletrônicos usados no cotidiano da sistematização para a realização das atividades (Bolívar, 2003).

Peres (2000, p. 112), salienta que:

Há uma literatura abundante sobre o enfoque interpretativo-cultural de organização escolar, tendo como referente a ideia de que os significados das coisas não nos são dados à priori, mas são fruto de representações, de símbolos e significados da realidade social em que estamos inseridos. Assim, as escolas podem considerar-se como construções culturais filhas do tempo e dos sistemas de representação, partilhadas e construídas de uma forma subjetiva a partir das interações e interpretações dos próprios sujeitos num determinado contexto.

É perceptível que o mercado de trabalho contemporâneo passou a valorizar o denominado trabalho imaterial, isto é, o grupo de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas que se referem a cada colaborador, que são altamente valorizados e buscados pelas empresas modernas que objetivam que cada colaborador torne-se uma estrutura ativa no conjunto do trabalho, chegue a ser um elemento indispensável no rendimento de bens e serviços.

Deste trabalho imaterial passam a culminar, além dos produtos e serviços materiais, os intangíveis, tais como pensamentos de confiança, segurança e conforto, que são passados aos consumidores em uma relação entre produção e consumo. Assim, o trabalhador passa a ter suas ideias valorizadas, bem como suas considerações sobre o trabalho e a forma que é realizado, tornando-se produtivo sob a perspectiva gerencial.

Todavia, este contexto organizacional tende a ser deixado de lado nas instituições escolares, uma vez que a gestão escolar não se impõe perante seus colaboradores tal como um gestor organizacional se dispõe diante dos seus. Deste modo, o clima organizacional no ambiente administrativo das escolas tende a ser permeado por conflitos e distante dos parâmetros adequados de gestão de pessoas.

O clima de uma organização escolar em muitos casos é considerado um componente propulsor, decisivo na geração de atitudes, expectativas e condutas que tem a ver com a atmosfera ou sentimento que prevalece em uma escola. Este clima surge da relação entre líderes e professores, professores e alunos e entre líderes e estudantes. A

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

escola como um sistema de interação social impulsiona os líderes, professores e alunos a interagir no planejamento, tanto na tomada de decisões no tocante a questões administrativas, quanto em questões pessoais que fazem parte da rotina normal da escola.

Assim, as inquietudes que envolvem o interesse individual na trajetória investigativa, a respeito das consequências da administração escolar democrática na cultura e no clima organizacional no ambiente da escola pública, têm o ambicioso desafio de trazer novas informações para permitir compreender os benefícios da participação escolar.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO III - REVISÃO DE LITERATURA

A prática cotidiana da democracia escolar prova que a consolidação de um clima organizacional positivo aponta situações que fazem com que o gestor, bem como a comunidade escolar deve perceber com mais facilidade as dificuldades, preparando-se para encarar situações atípicas resultantes das percepções estratégicas para alcançar a excelência.

O cenário escolar é um ambiente de educacional em que as relações pessoais são próximas e intensas e giram em torno de atividades de aprendizagem, que por si só já apresentam os conflitos inerentes da área, pois contornam mudanças de comportamento de todos os partícipes. Neste sentido, é oportuno analisar os segmentos que constituem o clima organizacional de uma organização e, principalmente, de uma escola, bem como a influência destes elementos no desempenho e realização das atividades escolares.

Assim, o presente capítulo que trata sobre a revisão de literatura fará considerações contundentes que apontam: o contexto histórico educação brasileira; na sequencia é oportuno apresentar o clima e a cultura bem como seus principais conceitos; será apresentada a escola como organização e posteriormente a gestão democrática no âmbito escolar e de que forma ocorrem as práticas pedagógicas no tocante a implantação de políticas descentralizadoras e impulsionadoras no tocante à participação da comunidade, contribuem para a introdução de gestão democrática através da cultura e do clima organizacional.

1. Contexto histórico da educação brasileira

As transformações sofridas pela Educação vêm sendo estudadas já há algum tempo, isto porque os educadores precisam municiar-se de técnicas contemporâneas para ter seu objetivo educacional atingido com eficácia.

Ao observar o início da vida humana em sociedade depara-se com os homens primitivos que tinham como princípio de sua “educação” a imitação de gestos, sendo que esses indivíduos não tinham a menor ideia do que seria educação. Essas

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

repetições os forçavam a ter um cotidiano induzido pelas suas necessidades, não havia nada programado inicialmente (Freitas & Bicas, 2009).

Esses indivíduos, mesmo sendo primitivos, evoluíram e se tornaram criaturas pensantes e organizados, e ao longo desse processo sua divisão foi inevitável, criando-se os clãs, porém sua briga por poder, território e respeito, deram origem às sociedades como conhecemos hoje. Sempre houve ao longo da História pessoas que se destacavam na tomada de consciência e acabavam sendo mediadora em um determinado assunto (Freitas & Bicas, 2009).

Assim como os formadores de opinião, que davam sugestão para resolver problemas e ensinar alguns conhecimentos para os demais, isto é uma forma de educar, pois antes esta função era dada aos mais velhos e suas experiências de vida eram passadas para as gerações mais novas, era outra forma de educação.

Então, damos outro passo rumo à evolução. As primeiras escolas de que se tem notícia, nos moldes que conhecemos hoje, foram fundadas na Europa no século XII com professor e alunos na sala. A palavra “escola” vem do grego *sholé*, que significa “acredite se quiser” (Lopes, 2006).

Essas escolas eram obra de instituições de caridade católica que ensinava a ler, escrever, contar e junto iam transmitindo as lições de catecismo; por muito tempo o conhecimento ficou limitado ao clero. Mas, em 1158, a Europa fervia com inúmeras escolas, onde havia mestres dominando várias áreas do saber; nesse momento a escola expandiu-se em termos de conhecimento. O professor passou a ser a peça principal desse jogo. Nesse mesmo ano foi fundada a primeira Universidade da Europa pelo Imperador do Sacro Império Romano Germânico, Frederico Borba Ruiva, foi a Universidade de Bolonha, na Itália (Gondra & Schueler, 2008).

O primeiro modelo de escola, que se assemelhou ao que se tem hoje existe desde o século 4.000 a. C. a Mudança mais aproximada deste modelo para os aspectos atuais surgiu em 859 d. C, quando criou-se a Universidade Karueen, no Marrocos. No decorrer da construção desses modelos foi difícil imaginar toda a prática da educação para chegar aos termos nos dias atuais (Lopes, 2006).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

São muitos os desafios enfrentados pela Educação e muito ainda há por fazer. A descoberta da escrita pelos Sumérios foi um marco na História da Humanidade, que possibilitou a expansão de seu legado, para mais povos o que a difundiu mais rápido e fez com que esta adquirisse as características do povo em que estava inserida. Contudo, já nessa mesma época havia uma preocupação de para onde iria este legado e quais seriam os resultados obtidos a partir do momento em que estes foram difundidos. (Lopes, 2006).

Em 1549, o mundo estava envolvido pelas grandes navegações e conquistas marítimas. O desejo por saber atravessava o oceano e chegava ao Brasil. Para ser-se, mais exato: em Salvador foi fundada a primeira escola, por um grupo de Jesuítas. Estes tinham o papel do professor e orientava as crianças nas diversas áreas do saber (Gondra & Schueler, 2008).

Pouco depois, os Jesuítas, fundaram a primeira escola em São Paulo e isto marcou também a fundação da cidade. E mais uma vez a Educação foi motivo e discussão e luta por melhoria de ensino, isto no meio de uma disputa por poder e território. O Brasil envolvido nesta guerra pelo Poder Português, mas na contramão da disputa de poder foi fundada no Brasil a primeira Faculdade, a de Medicina, na Bahia (Gondra & Schueler, 2008).

A busca pelos indivíduos pela solução dos problemas educacionais provém de longa data, e sabemos que, quanto mais conhecimento se adquire, mais se buscam formas viáveis de se repassar. A nossa democracia trouxe uma flexibilidade para a Educação assim como uma mudança nos moldes educacionais. Contudo, não podemos esquecer o regime militar de 64 marcando o autoritarismo e a liberdade de expressão, e com isto foram banidas algumas organizações estudantis, assim como algumas disciplinas.

No ano de 1964 o Regime Militar vitimou a Educação e os profissionais foram cassados, presos e torturados; livros foram queimados e instituições demolidas. Desde sempre a Educação vem-se mantendo de pé com muito custo, e até vidas foram ceifadas em nome da Educação (Cunha & Goes, 1991).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

É difícil pensar que pessoas morreram só por pensar diferente ou por questionar um determinado assunto. Em outro momento a retomada democrática da Educação foi colocada em primeiro plano. Na Constituição de 1988 a Educação alcançou o destaque devido. Vimos o governo preocupado com os métodos de ensino, como também com os profissionais e as instituições (Cunha & Goes, 1991).

Um passo considerável na Educação foi a gratuidade do ensino primário. Foi uma transição, visto que só as famílias ricas colocavam seus filhos para estudar. Agora a gratuidade do ensino dá uma perspectiva melhor para todos, não só para os ricos. O Brasil, como conhecemos hoje, dispõe de escolas por toda parte e oferece muitas oportunidades, mas tudo isso foi conquistado com suor e sangue (Veiga, 2007).

Enquanto na Europa a Educação era algo crescente, no Brasil ela engatinhava e lutava para não fechar as portas, pois ter muitas escolas não significaria ter qualidade no serviço oferecido. É notória a falta de pessoas qualificadas para exercer as funções de que a Educação precisava. Educar não é fácil e no Brasil parece bem mais difícil (Veiga, 2007).

O Brasil sempre foi o País das reformas. Já em 1930 se falava de reforma educacional, então na Era Vargas¹ surge as mudanças educacionais consideráveis que dá um ar de modernidade à educação. Enquanto o Brasil vivia dias passivos e direcionava sua energia para sua melhora educacional, a Europa vivia a Primeira Guerra. A reforma educacional saía do papel e possibilitaria escolas para todos, o período de opressão ficaria no passado e se pensava no futuro, que só era garantido mediante a educação e com ela toda uma possibilidade de dias melhores. A procura pelo saber e os desafios que eles emanam exigem ações para solucionarem problemas imediatos (Schueler & Magaldi, 2009).

A educação ensino-aprendizagem sempre teve seu lugar de destaque no meio social. Esse conhecimento tão desejado desde o surgimento de uma sociedade organizada pode ser adquirido na rede pública ou particular, pois a educação independe de status, o conhecimento humano acontece das mais variadas formas e como a escola é

¹ Vigência da ditadura do Estado Novo.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

um produto cultural, o agregar valores à escola não poderia ser diferente (Schueler & Magaldi, 2009).

i. Conceito de Educação

Todos já ouviram falar que “Educação é a base de tudo”, realmente é. Porém, a educação brasileira na atualidade passa por muitos desafios para a sua concretização, um deles é: promover um aprendizado que atenda as necessidades dos alunos e ao mesmo destrua antigas formas de trabalho, que já não surtem efeitos, pelo contrário, estas apenas dificultam o aprendizado. Estes, entre outros desafios, só serão vencidos se o plano pedagógico tido como central passar a adotar metodologias de ensino e avaliação que estimulem o educando através de uma metodologia capaz de libertá-lo de antigos paradigmas, que emperram um novo saber, contribuindo para a formação de sujeitos críticos e garantindo a permanência deste na escola.

Nesse contexto verifica-se que a sociedade atual impõe uma nova visão sobre a escola, com isso, é imperioso que se imponha também um novo referencial para a criação dos processos educacionais. Dessa forma, torna-se essencial a construção de uma perspectiva de avaliação mais favorável ao sucesso escolar.

Sobre este aspecto, a primeira observação a ser feita refere-se aos processos da aprendizagem dos alunos que estão, geralmente, focados num desempenho cognitivo, sem referência a um projeto político-pedagógico de escola; a outra observação trata do posicionamento que as avaliações escolares têm tomado, especialmente, para o ato de aprovar ou reprovar os alunos, adquirindo com isso um aspecto de inclusão em alguns casos e exclusão na grande maioria.

Apesar da diversidade de possibilidades educacionais que podem ser aplicadas em sala de aula, dependendo do que se pretende analisar, verifica-se na prática do ensino que as formas de ensinar ainda são as mesmas.

Feitas as devidas considerações cabe expor o conceito de Educação. Em um primeiro momento Bueno (2010), afirma que “educar é instruir, doutrinar”, sendo que ensinar para o referido autor possui o mesmo significado. Contudo, não basta simples

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

conceituação destas, é necessário abordagens mais profundas onde se possa entender a própria concepção de educação como um todo.

Feitas as devidas colocações, ainda utiliza-se mais uma máxima: a de que ensinar é “transmitir” informações, ou seja: ensinar é apenas passar conhecimentos, porém esta afirmação vem sendo refutada por muitos autores.

Para Calderano e Lopes (2006, p.111) “Ensinar é instigar e orientar os alunos para que se apropriem de conhecimentos específicos de cada fase escolar para a interiorização do saber sistematizado, historicamente acumulado”.

Perrenoud (2002) enfatiza que, ensinar é, antes de tudo, agir na urgência, decidir na incerteza. Porém devem antes de tudo saber se essas decisões são as melhores para favorecer a aprendizagem do aluno. Freire (2007, p.26) então ratifica os autores supracitados, afirmando categoricamente que ensinar: “(...) não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”.

Enfim, ensinar requer o exercício constante da reflexão crítica sobre as práticas cotidianas docentes, de forma que também é preciso que se esteja inserido no processo de formação, a fim de aprimorar os conhecimentos, buscar novos saberes, apreender novas estratégias de ensino e os mecanismos de reflexão².

Além das reflexões sobre ensino para sobre o presente estudo explanação sobre o ato de educar, visto que não basta apenas vislumbrar o verbo no sentido literal, mas, sim, pensar no ato no qual este verbo impulsiona, ou seja: a Educação e associá-la à peça-chave desse processo: o educador.

Este na visão de Libâneo (2011) precisa desenvolver capacidades comunicativas, reconhecer os impactos das novas tecnologias de informação em sala de aula, atender a diversidade cultural, respeitar as diferenças, investir na atualização científica, técnica e cultural, integrar no exercício da docência a dimensão afetiva, bem como desenvolver comportamento ético, a fim de orientar os alunos em valores e

² Tais mecanismos apresentados por Perrenoud (2012) favorecem a tomada de consciência pelo próprio educador e são estreitamente complementares entre si.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

atitudes.

Freire (2007, p. 60) confirma o pensamento do autor supracitado quando nos aponta em sua obra *Pedagogia da Autonomia*, que

O educador deve saber que o respeito à autonomia do educando e a sua identidade é respeitar a dignidade do educando. O professor que desrespeita a curiosidade do educando, o seu gosto estético, a sua inquietude, a sua linguagem [...] tanto o professor que se exime do cumprimento de seu dever de propor limites à liberdade do aluno [...] transgride os princípios fundamentalmente éticos de nossa existência.

Dessa afirmativa é notório entender que o educador, no âmbito do processo educativo torna-se um ser histórico, político, pensante, crítico e emotivo retirando de sua postura a neutralidade. Ele, o professor, deve, antes de mais nada, procurar expor o que pensa, indicando diferentes caminhos sem conclusões acabadas e prontas, para que o educando construa assim a sua autonomia. Não dá para pensar em Educação como “algo acabado”: é uma busca constante entre docência e discência, como já afirmava Dewey (1971, p.29) “A educação não é preparação nem conformidade. Educação é vida, é viver, é desenvolver, é crescer”.

O desenvolver pela educação supracitado é abordado por Durkheim (1973, p.52) associando-o à existência da sociedade, assim, o autor afirma que educação: “É antes de tudo o meio pelo qual a sociedade renova perpetuamente as condições de sua própria existência”. Nesse sentido, a Educação é um dos principais pontos de partida para a evolução do país, porém, para se evoluir, a Educação necessita apresentar qualidade e ser construída e reconstruída continuamente.

Para que isto ocorra, cumpre que haja interações entre estruturas mentais e o meio ambiente, criando elos entre educação e aprendizagem, como afirma Demo (2010, p. 16):

A educação vista sobre o prisma da aprendizagem representa a vez da voz, o resgate da vez e a oportunidade de ser levado em consideração. O conhecimento como cooperação, criatividade e criticidade, fomenta a liberdade e a coragem para transformar, sendo que o aprendiz se torna no sujeito ator como protagonista da sua aprendizagem.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Freire (2007), em acordo com o autor supracitado, enfatiza que, para o “aprendiz se tornar protagonista da aprendizagem”, há uma necessidade de reflexão crítica sobre a prática educativa, sem a qual a teoria poderia se tornar-se apenas discurso e a prática uma reprodução alienada, sem questionamentos.

Em se tratando de aprender, mais uma vez esbarramos na conexão que há entre as palavras propostas no presente capítulo, onde se busca o significados de todas, contudo não há como separá-las para extrair seu conceito, pois basta observar o que afirma Freire (2007, p.25) acerca do que é aprender: “(...) não há docência sem discência (...)”, pois “(...) quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”.

2. Clima e cultura Organizacional: Conceito e os elementos constituintes

Historicamente, o clima organizacional foi discorrido por Lewin, Lippitt e White em 1930. Tentaram estudar a realidade empírica, observando efeitos comportamentais de diferentes atmosferas organizacionais afeta o comportamento daqueles que trabalham para a organização. Estes estudiosos identificaram e descreveram uma doutrina semelhante ao clima organizacional. Eles descobriram que a percepção do clima era uma poderosa tendência de comportamento, pois a partir de tais percepções o gestor seria capaz de mudar os padrões de comportamento de membros do grupo. Assim esse estudo deu origem à teoria da motivação Litwin e Stringer (2008), na qual afirma que o clima é o elo funcional essencial entre a pessoa e o meio ambiente.

O conceito de clima organizacional foi formalmente introduzido pelos relacionistas humanos no final da década de 1940. Agora, tornou-se uma metáfora muito útil para pensar e descrever o sistema social. O clima organizacional também é chamado de “determinantes situacionais” ou “determinantes ambientais” que afetam o comportamento humano (Luz, 2003).

Algumas pessoas usaram cultura organizacional e o clima organizacional de forma intercambiável. Mas existem algumas diferenças básicas entre esses dois termos. De acordo com Coelho (2010, p.37), “(...) a cultura organizacional está conectada com a natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, enquanto o clima é um

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

indicador de que essas crenças e expectativas estão sendo satisfeitas”.

Os estudos acerca do Clima Organizacional se originaram nos Estados Unidos na década de 1960, a partir dos estudos de Forehand Gilmer (*cit. in* Coelho, 2010). O Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. Ao contrário, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no Clima Organizacional.

O Clima Organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que se define como Clima Organizacional ou Clima humano das organizações. (Luz, 1995).

No entanto, é muito difícil definir o clima organizacional incorporando as características do clima natural. Isso ocorre porque a característica mais frustrante de uma tentativa de lidar com variáveis situacionais em um modelo de desempenho de gerenciamento é a enorme complexidade do próprio gerenciamento. As pessoas definiram o clima organizacional com base em suas propriedades potenciais. Algumas definições importantes são dadas abaixo.

De acordo com Coelho (2010, p.39), “O clima consiste em um conjunto de características que descrevem uma organização, distingui-la de outras organizações e são relativamente duradouras ao longo do tempo e influenciam o comportamento das pessoas”.

Para Campbell e Stanley (1970, p. 45): “O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de atributos específicos de uma determinada organização que pode ser induzido pela maneira como a organização lida com seus membros e seu ambiente”.

Para os membros individuais dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e experiências que descrevem a organização em termos de características estáticas (como grau de autonomia) e resultado de comportamento e

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

contingências de resultados e resultados (Campbell & Stanley, 1970).

Seguindo no mesmo sentido, W. G. Bennis (Luz, 1995) afirma que o Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

Para Tenório (2011), o Clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão dos recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

Para Bergamini e Coda (1997, p.45): “(...) clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação”. Conceituando ainda o Clima organizacional de forma simples, na qual afirma que o Clima não é nada mais do que o indicador de nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Luz (2003) afirma que os fatores externos aos muros da empresa, e que impactam o seu clima, também podem provocar, no comportamento dos funcionários, um estado de ânimo negativo, duradouro ou até permanente. Pode-se citar: o desemprego, as medidas econômicas adotadas pelo governo, como as políticas de arrocho salarial, quando alguém está atravessando um caso de desajuste familiar, ou quando está acometido por uma doença grave.

O clima organizacional é uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno que é experimentado por seus membros, influencia seu comportamento e pode ser descrito em termos do valor de um conjunto particular de características da organização (Lima & Albano, 2002, p. 23).

Pode ser possível ter tantos climas quanto houver pessoas na organização quando consideradas coletivamente, as ações dos indivíduos tornam-se mais significativas para visualizar o impacto total sobre o clima e determinar a estabilidade do ambiente de trabalho. O clima deve ser visto de uma perspectiva total do sistema.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Embora possa haver diferenças nos climas dentro dos departamentos, estes serão integrados até certo ponto para denotar o clima organizacional geral (Lima & Albano, 2002, p. 25).

Do que se expôs acerca das definições de clima organizacional, podemos sintetizar que se trata de uma percepção sumária que as pessoas têm sobre uma organização. É uma expressão global do que é a organização. O clima organizacional é a manifestação das atitudes dos membros organizacionais em relação à própria organização.

i. Fatores que influenciam o clima organizacional

Do que se discorrem sobre o clima organizacional, verifica-se que, para que haja a eficácia organizacional, ela pode ser mostrada com um modelo hipotético que especifica relação entre os principais conjuntos de variáveis. Junto com estrutura, tecnologia, as políticas e práticas ambientais e gerenciais exercem importantes influências sobre o clima. O clima emergente representa a arena que é influenciada pelas políticas gerenciais, estrutura organizacional e tecnologia e ambiente externo (Melo, 2009, p. 176).

Quando o clima é propício para as necessidades dos indivíduos, esperamos que o comportamento dirigido por metas seja elevado. O comportamento final ou os resultados são determinados pela interação das necessidades individuais e ambiente organizacional. O *feedback* sobre o nível resultante de desempenho contribui não apenas para o clima do ambiente de trabalho específico, mas também para mudanças nas políticas e práticas gerenciais (Melo, 2009, p. 180).

Assim, o clima tem uma influência importante sobre a manifestação do colaborador sob a forma de motivação é que vai determinar o grau de satisfação ou insatisfação individual ou em grupo e os benefícios de manter dentro da organização um Clima favorável (Puentes-Palacios, 2006, p. 52).

Nesse sentido, o clima organizacional é uma manifestação das atitudes dos membros organizacionais em relação à organização. Essas atitudes são baseadas em

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

coisas como políticas de gestão, técnicas de supervisão, a "equidade" da gestão, as reações do trabalho à gestão e literalmente qualquer coisa que afete o ambiente de trabalho. Benzer et al. (2011, p. 78-86) classificaram os fatores que influenciam o clima organizacional em cinco componentes principais: Contexto organizacional, Estrutura organizacional, Relação entre superiores e subordinados, Ambiente físico e Valores e Normas.

1) Contexto Organizacional: A filosofia de gestão de uma organização será evidente nos objetivos, políticas e funções da organização e da maneira pela qual as metas são colocados em operação. Por exemplo, a reputação de uma determinada empresa em relação ao tratamento dos funcionários forneceria alguma indicação da filosofia gerencial quanto à utilização de recursos humanos. Essa filosofia de gestão é expressa por políticas, regras, regulamentos e, claro, pelas ações dos gerentes. A reação dos funcionários e o grau em que eles concordam dentro da filosofia da administração é fundamental para o desenvolvimento de um clima favorável. Se a administração é capaz de combinar os objetivos do empregado objetivos organizacionais, é mais provável que exerça uma influência positiva no clima. A atitude da administração em relação aos funcionários é, de fato, um elemento determinante no clima organizacional (Benzer et al., 2011, p.79-80).

2) Estrutura Organizacional: Trata-se de uma estrutura de autoridade que exerce relações de responsabilidade em uma organização. Benzer et al. (2011,p. 80) esclarecem quem deve supervisionar, quem é responsável sobre o que. Ele serve como base para as relações interpessoais entre os superiores e os subordinados e os pares (pessoas de mesma categoria na organização). A estrutura organizacional seguida pela administração é um clima organizacional crítico. Se o topo gestão sente a necessidade de dar maior importância aos subordinados, seguirá uma estrutura descentralizada. Haverá menos camadas na hierarquia organizacional e a tomada de decisão participativa será incentivada. O clima organizacional será indutivo para o desenvolvimento dos empregados. Contudo, se a alta gerência quiser manter um maior grau de consistência na tomada de decisões, seguiria uma estrutura centralizada. Isso permitiria maior controle sobre as decisões de forma que o clima organizacional passa a incentivar o gerenciamento de informações e tomada de decisões.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

3) *Relação entre superiores e subordinados*: Todo funcionário tem que interagir com seu superior ou patrão para instruções e orientações necessárias. É o superior imediato que permite (ou proíbe) que o subordinado participe da tomada de decisões, atribuições, faz avaliações de desempenho, conduz revisões de desempenho, interpreta políticas, determina pagar incrementos e decide quem tem potencial para ser promovido. Essas funções são inerentes ao gerenciamento e cada manjedoura está preocupada com essas funções. Todos os gerentes devem, portanto, estar cientes da possível influência sobre o clima ao decidir o tipo de liderança (autocrático ou participativo a ser fornecido aos subordinados) (Benzer et al., 2011, p.83).

A eficácia de um o estilo de liderança é determinada principalmente pela situação particular. Em outras palavras: o estilo de liderança deve adequar a situação enfrentada pela manjedoura. Se não for assim, a motivação nível dos trabalhadores será baixo, eles vão se sentir frustrado e insatisfeito e produtividade também pode cair. Se os trabalhadores não estão satisfeitos com o tipo de liderança fornecido, a comunicação eficaz será prejudicada e sua moral também será baixa (Benzer et al., 2011).

4) *Ambiente físico*: Foi observado que a decoração do escritório, o tamanho do escritório e o ambiente físico espaço atribuídos a uma pessoa no trabalho (escritório particular ou escritório em geral) etc, influenciam o desenvolvimento de uma atitude favorável ao trabalho. O ruído também foi considerado instrumental em influenciar o clima de organização. Alto nível de ruído pode trazer um sentimento ruim e ensejá à frustração, nervosismo e agressão e, portanto, ter um efeito negativo até o clima organizacional. Algum grau de imunidade ao ruído pode ser possível quando é uma parte constante do ambiente externo. Portanto, ruído tolerável requer uma medida que não deve afetar adversamente o clima organizacional (Benzer et al., 2011, p.85).

5) *Valores e Normas*: Durante um período de tempo, toda organização desenvolve uma cultura de próprio. A cultura é a cola social ou de normalidade que mantém uma organização unida. Despesas os valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização compartilham. Nas palavras de Benzer et al. (2011), A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem com as pessoas, estruturas organizacionais e

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

sistemas de controle para produzir normas comportamentais (a maneira como fazemos as coisas). A citação acima sugere que as organizações têm diferentes culturas, objetivos e valores, estilos gerenciais e normas - para a realização de atividades.

Dada a natureza da composição do clima de uma organização, o efeito real de qualquer ação da gerência nunca pode ser prevista com precisão. No entanto, a gestão deve tomar a iniciativa de melhorar o relacionamento subordinado-gerente e clima organizacional. O papel dos gerentes no estabelecimento de um clima favorável é primariamente orientado para a ação, enquanto o papel dos funcionários é de reação. Os funcionários também exercem influência no ambiente organizacional. Eles fazem isso tentando controlar seu ambiente e trazer mudanças que farão seu lote mais suportável (Wagner & Hollenbeck, 2009, p. 35).

O Clima organizacional é afetado por inúmeras variáveis e conflitos que decorrem do choque de interesses, tais como conflitos intraorganizacionais e fatores externos à organização. Além dos fatores mencionados acima, que são criados pela empresa, também há fatores trazidos para a empresa por funcionários individuais. Suas características pessoais, educação, experiência (no trabalho ou em qualquer outro lugar), bem como seus valores, background cultural e competências sociais influenciam sua atitude em relação ao aprendizado e treinamento na empresa e sua participação (Wagner & Hollenbeck, 2009, p. 39).

Assim, Chiavenato (2010) aponta também que da interação entre as variáveis de entrada e o Clima Organizacional é que será alcançado o resultado final, medido em termos de eficiência e eficácia. Tal situação pode ser presenciada no quadro 1 que aponta tais determinantes do Clima Organizacional.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Variáveis de entrada	Variáveis dependentes Clima Organizacional	Resultado
Condições econômicas Estrutura organizacional Cultura organizacional Participação Significado do trabalho Escolha da equipe Estilo de liderança Avaliação e Remuneração	Motivação das pessoas Estimulação Nível de satisfação Produtividade	Eficiência Eficácia

Quadro1. Determinantes do Clima Organizacional
Fonte: Chiavenato (2010).

Das variáveis acima expostas de entrada acerca do clima organizacional, verifica-se que dependem dos aspectos organizacionais e de fatores do ambiente externo. Contudo, cabe frisar que boa parte delas também depende de uma postura do gestor consubstanciada em características de liderança e condições de participação das pessoas, dentre outras características que devem ser intrínsecas ao gestor. Nesse contexto verifica-se que o Clima Organizacional sofre variações no decorrer do processo podendo ir desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo.

Entre o favorável e o desfavorável, há um ponto de intercessão denominado de clima neutro, conforme mostra o Quadro 2 abaixo

Desfavorável	Neutro	Favorável
Negativo	Zero	Positivo
Rejeição	Letargia	Aceitação
Frieza	Apatia	Calor humano
Frustração	Indefinição	Satisfação
Distanciamento social	Indiferença	Receptividade
Alienação	Desinteresse	Comprometimento

Quadro 2. Aspectos do Clima organizacional
Fonte: Chiavenato (2010).

Sobre o quadro acima exposto, não resta dúvida de que o gestor deve objetivar o clima favorável e sem se afastar das variáveis expostas no quadro 1 como exposto anteriormente.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Ainda sobre tais aspectos cabe frisar que, à medida que os colaboradores se tornam mais especializados, precisam de mais autonomia, já que as figuras de autoridade nem sempre terão o conhecimento necessário para gerenciar tarefas mais sofisticadas, e tal situação gera maior satisfação e reconhecimento.

A partir da concepção de clima que mostra uma forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados (Tamayo & Paz, 1999), bem como as percepções divididas entre os membros da organização sobre o ambiente, nota-se que o ambiente escolar possui condições dramáticas ou não, capazes de gerar nos indivíduos envolvidos sentimentos referentes as suas experiência no sistema escolar (Milicic; Aron, 1999).

Enfim, há as várias pesquisas apresentadas por Libaneo (2013); Bispo (2006) e Chiavenato (2010 *cit. in* Gomes, 2012). Para tais autores, o clima organizacional reflete o universo da instituição dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Os benefícios de um Clima favorável têm um forte impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, devido às comodidades que geram e aos reflexos que têm em seus orçamentos (Luz, 2003).

Piñon (2005) afirma que o Clima pode ser algo invisível, mas é perceptível psicologicamente, traduzindo as observações, ações e reações dos colaboradores que influenciam e os resultados da organização. A imagem que os funcionários têm sobre a empresa reflete diretamente no desempenho e na satisfação de cada um deles, o que consequentemente, irá refletir na qualidade do atendimento prestado aos seus clientes internos e externos.

Luz (2003) afirma que o tipo de trabalho exerce grande influencia sobre a motivação ou sobre a satisfação na vida profissional. Embora o Clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa e se tangibiliza nas organizações por meio de alguns indicadores que dão “sinais” que demonstram se o Clima vai bem ou mal. Porém, esses indicadores não fornecem elementos capazes de descobrir as causas que

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

mais estão afetando positiva ou negativamente o clima da empresa. Todavia servem para alertar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o Clima está muito bom.

Dutra (2007) ainda afirma que os ambientes de climas organizacionais ruins são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio. Nestes ambientes normalmente pode-se observar: equipe desmotivada; falta de integração de pessoas e departamentos; conflitos entre chefes e empregados; ausência de objetivo individual e coletivo; falta de comprometimento das pessoas; conflitos societários; falta de transparência na gestão; comunicação deficiente e rotatividade elevada.

Para Luz (2012), é por meio de uma pesquisa de Clima que a empresa pode conhecer efetivamente retratar o Clima, e quais as causas que mais contribuem para um ambiente satisfatório de trabalho.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. (Bergamini & Coda, 1997).

A partir do exposto, permite-se dizer que a Gestão do Clima Organizacional pode ser definida como fator principal nas organizações, voltada para alcançar e manter a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos funcionários.

Para Luz (2012), um instrumento importante para avaliar o Clima de uma empresa é fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.

Essas variáveis apuram o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao Clima organizacional dentro da empresa, permite ao avaliador identificar o nível de satisfação ou insatisfação, e quais planos de ação podem ser tomados para quantificar o nível de satisfação dos colaboradores percebido em relação ao Clima Organizacional.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

ii. Cultura e clima organizacional sob a ótica escolar

A natureza do espaço escolar tem sido interesse para inúmeros estudiosos de organizações educacionais, mas é apenas recentemente que outros pesquisadores e reformadores escolares ficaram fascinados com o tópico também. Embora o ambiente escolar estudado tenha sofrido uma série de variedade de rótulos, incluindo caráter organizacional, ambiente, atmosfera e ideologia, os conceitos relacionados de Clima e cultura forneceram o ímpeto e estrutura geral para as discussões contemporâneas sobre o local de trabalho da escola (Lück, 2010, p. 77).

Dentre as discussões levantadas, a mais contundente diz respeito ao lado natural, espontâneo e humano da organização. As pessoas ressoam com os termos porque eles fazem sentido intuitivo e parecem capturar a vida organizacional de uma maneira holística. Assim sendo, professores, administradores e pais usam os termos com facilidade, mas não há consenso sobre uma definição para o conceito de clima e cultura organizacional no ambiente escolar (Lück, 2010, p. 79).

Por que o fascínio desses conceitos abstratos e ambíguos? Em parte, eles se tornaram componentes da eficácia e reforma da escola movimento na educação. Por exemplo, o clima escolar é frequentemente identificado com o modelo das escolas eficazes em que há a presença de forte liderança administrativa, expectativas de alta performance, ambiente seguro e ordenado, ênfase em habilidades básicas e um sistema de monitorar o progresso dos alunos constituem um clima escolar que promove conquista acadêmica (Oliveira, 2015, p. 198).

Em linhas gerais, apesar da evidência empírica limitada, Clima e Cultura organizacionais no ambiente escolar são traduzidos como algo efetivo capaz de melhorar o desempenho dos alunos. A noção de cultura organizacional também foi amplamente difundida, bem como uma séria atenção entre teóricos e pesquisadores organizacionais acerca do tema em questão (Bulach, 2009).

Com a publicação de dois "best sellers", a Teoria Z de Ouchi e Wilkins (1985) e a de Peters e Waterman Jr. (1982), que fez uma análise das empresas de negócios mais bem sucedidas da América, nessa obra o conceito de cultura

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

organizacional foi impulsionado para um pensamento mais contemporânea pensado como modelo para examinar organizações eficazes. Não surpreendentemente: a cultura organizacional tornou-se parte da linguagem não só no mundo dos negócios, mas também de educadores e pesquisadores.

Assim, as discussões sobre a cultura e o Clima Organizacional se tornaram estudo comum nas escolas. Sobre esse prisma, os conceitos passaram a ser definidos, comparados, e analisados criticamente no presente tópico. A seguir, são apresentados alguns exemplos típicos, bem como conceituações de cultura e clima organizacional.

O conceito de clima organizacional foi desenvolvido no final da década de 1950 quando os cientistas da escola estavam tentando conceituar variações no trabalho ambientes. Embora pesquisadores interessados em organizações educacionais fizeram os primeiros esforços para especificar e medir aspectos do clima organizacional, a utilidade do conceito foi logo reconhecida por estudiosos de organizações empresariais. O Clima foi inicialmente concebido como um conceito geral para expressar a qualidade duradoura da vida organizacional. Bulach (2009, p. 71) observou que “(...) uma configuração particular de características duradouras ecologia, meio ambiente, sistema social e cultura constituiriam um clima, tanto quanto uma configuração particular de características pessoais uma personalidade”.

Litwin e Stringer (2008, p. 1) introduziram a percepção em suas definição de clima – “(...) um conjunto de propriedades mensuráveis da obra ambiente, com base nas percepções coletivas das pessoas que vivem e trabalhar no ambiente e demonstrou influenciar sua comportamento”. Menezes e Gomes (2010, p. 57) definiu o clima organizacional como “(...) aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização”.

Ainda na perspectiva de Menezes e Gomes (2010), o clima escolar é um significativo discurso que se refere às percepções dos professores sobre seu trabalho e meio Ambiente; é influenciado pela organização formal, informal organização, personalidades dos participantes e a liderança da escola.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Em se tratando da formulação do clima de Lima e Albano (2002), esta vem sendo utilizada como um conceito molar composta pelas dimensões mais descritivas da ecologia, meio ambiente, sistema e cultura, de maneira geral tem sido usado para resumir a literatura sobre clima; meio consiste do social aspecto de determinados indivíduos e grupos nas escolas; sistema social lida com os padrões de relacionamentos que existem entre os indivíduos e grupos nas organizações; e cultura refere-se a sistemas de crença, valores, e estrutura cognitiva.

A maioria dos estudos de clima escolar se concentra no sistema social e dimensões culturais. Esta análise verifica o clima organizacional como um conceito de sistemas sociais e a cultura como uma dimensão cultural do ambiente escolar, não como um aspecto do clima. Em síntese, clima e cultura são vistos como conceitos separados e concorrentes no mesmo nível (Lima & Albano, 2002).

Simplificando, o clima organizacional de uma escola é o conjunto de características que distinguem uma escola da outra e influenciam o comportamento de seus membros. Em termos mais específicos: Escola clima é a qualidade relativamente duradoura do ambiente escolar que é vivenciada pelos participantes, afeta seu comportamento e é baseada suas percepções coletivas de comportamento nas escolas. O foco da análise é sobre percepção coletiva de professores e seu efeito na escola vida. (Gonzalez Galán, 2004, p. 332).

Há evidências substanciais na literatura que apontam que, em um ambiente escolar, o gestor deve primeiro entender a cultura da escola antes de implementar mudança. Um clima aberto é aquele em que tanto o principal quanto o corpo docente são genuínos em seus comportamentos. Os gestores escolares lideram pelo exemplo fornecendo a mistura adequada de estrutura e direção, bem como apoio e consideração - a mistura depende da situação. Já quanto aos professores, seus trabalhos devem ser desenvolvido em conjunto, e cumpre estarem comprometidos, engajados com a mesma tarefa, caso contrario cada turma apresentará um clima diferente da outra. Dado a liderança centrada na realidade do ambiente escolar, não há necessidade de papelada onerosa (impedimento), monitoramento próximo (ênfase na produção), ou impessoalidade e uma infinidade de regras que apenas burocratizam (Luz, 2003).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Martins et al. (2009) afirmaram que um líder deve identificar a cultura existente de uma escola antes de tentar alterá-la. O autor também estudou a dinâmica e as complexidades de uma cultura escolar, e averiguou que os valores do professor eram quando compatíveis com a cultura escolar favorecem muito o clima. Ainda sobre esse enfoque, Menezes et al. (2009) alertaram que se deve concentrar no estabelecimento de mais conhecimento sobre as interações complexas entre cultura e escolaridade. Enfim, Moro et al. (2012) estudou a afirmação de que para mudar a cultura de uma organização é necessário observar uma relação causal entre o papel dos gestores e da aprendizagem organizacional.

Paula et al. (2011) argumentaram que, como a responsabilização por meio de avaliação e provas se tornou uma ameaça para o modo operacional estabelecido na educação e na forma de ensino aprendizagem, os gestores das escolas passaram a sentir a necessidade de trabalhar em metas culturais de longo prazo, a fim de fortalecer a aprendizagem de uma maneira mais ampla. Vale destacar que os autores ainda apresentaram a ideia que os gestores de escola servem como agentes de mudança para transformar o ensino e cultura de aprendizagem.

3. Escola como organização

Antes de adentrar as questões da escola como organização cumpre apresentar que a definição de organização está de certa forma paralela à “teoria das organizações”. Assim, é imprescindível referir que a organização perpassa pela designação social particular e alcança uma forma mais ampla (Teixeira, 2012, p. 232).

Em uma visão clássica, a organização é um “sistema coordenado de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas”. Essa visão classicista perdura ainda mais quando se verificam pessoas aptas a comunicarem entre si, com uma disposição para cooperar e servir, tendo em vista a realização de um projeto comum. Em outras palavras: as organizações são composições sociais designadas por indivíduos, com o fim expresso de alcançar objetivos (Sá & Moura, 2008).

Cabe explicitar que as organizações diferem umas das outras na forma como dirigem suas funções e na forma como prestam serviços. Assim, cabe ao presente tópico

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

apresentar a organização no âmbito escolar.

Já se sabe que, para além da função social, a tarefa de ensinar, ao longo dos séculos, vem sendo consubstanciada com integração, dinamismo e democracia de maneira a reorganizar-se e principalmente dar uma nova roupagem ao ensino para a sociedade contemporânea³. Assim, a escola como organização é constituída com elementos organizacionais, o que se percebe segundo Menezes et al. (2009) é que é frequente a ideia de transpor para o contexto educacional as práticas produzidas no estudo acerca das organizações.

Para que haja a compreensão da escola como organização, é essencial considerar-se a sua historicidade. Dessa maneira, no início da década de 80 os estudos organizacionais vivenciaram um vigoroso impulso no Brasil. Nesse período a escola tornou-se uma das organizações mais importantes da sociedade, pois passou a alcançar um maior número de pessoas, permitindo a um contingente significativo de cidadãos o acesso ao conhecimento, um patrimônio intelectual procedente de diferentes espaços e épocas, transmitido de geração em geração (Menezes et al., 2009).

O impulso na educação continuou ainda na década de 90, contudo, nesse período, o cenário escolar passou a perder o cunho eminentemente pedagógico, assumindo um papel mais gerencial, passando-se a utilizar o termo – Gestão educacional. Foi nesse contexto que se verificou ocorrer aumento significativo do conceito de participação, principalmente no tocante ao envolvimento da escola com a sociedade.

i. As formas de organização

Há duas distinções a serem observadas para a organização. Chiavenato (2010) distingue dois significados: uma trata-se da unidade social e a outra refere-se à função administrativa. A organização identifica uma unidade social, como um empreendimento humano cuja finalidade é alcançar determinados objetivos. Em se tratando de função administrativa, refere-se ao ato de organizar, estruturar e integrar

³ Infelizmente nos países de 3º mundo, incluindo-se o Brasil, a realidade escolar é muito pouco lisonjeira.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

recursos e órgãos.

Tendo em vista essa sucinta exposição, verifica-se que, de um modo geral, as organizações são unidades sociais e, portanto, instituídas por pessoas que trabalham e permanecem juntas com o intuito de alcançar determinados objetivos (que podem ser lucro, transações comerciais, prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, entre outros).

Ao exposto, é pertinente destacar que a organização escolar pode ser definida como unidade social que congrega indivíduos capazes de interagir entre si, intencionalmente, e que, portanto pode operar através de estruturas e organizações próprias, com nítidos objetivos educacionais. Para que haja melhor compreensão sobre a estrutura organizacional, é essencial observar o funcionamento da unidade escolar e os seus elementos históricos, pois estes apresentam uma alternativa para o processo de mudança nas unidades educativas. (Delors, 2012).

É pertinente esclarecer que a escola em sendo uma organização apresenta modelos distintos e estes, geralmente, se apresentam nas técnicas institucionais e operacionais. Segundo Luz (2003), esse sistema social, como sendo um modelo a ser observado na escola, enfatiza os aspectos informais da instituição escolar, dentre eles os processos de interação, integração e interdependência. Porém, é relevante lembrar que embora a escola como organização siga normas e procedimentos formais, de onde deriva o seu caráter burocrático, a instituição deve manter um currículo vivo, representado pelos intercâmbios criados no dia a dia pelos atores que dela fazem parte e constroem os eventos diários.

É importante destacar que os esclarecimentos anteriores põem em evidência que a organização escolar e a cultura e clima organizacional, que permeiam esse modelo de sistema social, são afetados pelas ações dos atores envolvidos; diante disso, verifica-se que esta não é uma entidade plenamente regulada e controlada, pois se verificou forte influência dessas ações.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

4. Gestão democrática na escola

A ideia de escolas democráticas caiu em tempos difíceis, no entanto, já se pode presenciar os sinais. Escolas públicas são chamadas para educar todas as crianças, mas são simultaneamente culpadas pelas disparidades sociais e econômicas que prejudicam severamente suas chances de fazê-lo com sucesso. A tomada de decisão local é efetivada na retórica política, ao mesmo tempo em que a legislação é introduzida para implementar padrões nacionais, um currículo nacional e testes nacionais. Ademais, existem demandas que são feitas para enfatizar o pensamento crítico enquanto a censura de programas e materiais escolares aumenta. Os números do censo expressam uma diversidade cultural crescente, enquanto se aplica pressão para manter o currículo dentro dos limites estreitos da tradição cultural ocidental. As necessidades dos negócios e da indústria são subitamente os objetivos proeminentes de nosso sistema educacional.

A educação em Moralidade e Ética é reduzida a uma ladainha de traços comportamentais. Grupos privilegiados buscam fugir de escolas públicas abrangentes e diversificadas por meio de vales, créditos fiscais, planos de “escolha” e programas de exclusão para seus filhos “talentosos”. Funcionários federais pronunciam as escolas públicas como um fracasso, enquanto efetivamente reprimem um relatório que mostra que essas autoridades abusaram de suas próprias estatísticas.

Por outro lado, não é incomum ouvir algumas pessoas dizerem que a Democracia simplesmente se tornou irrelevante, que é ineficiente demais ou perigosa em um mundo cada vez mais complexo. Para essas pessoas, a própria defesa da Democracia tornou-se incômoda ou, talvez, insuficiente para conseguir o que elas querem. Em uma sociedade como a dos Estados Unidos, onde há claras divisões de riqueza e poder, as liberdades e ambiguidades associadas à Democracia claramente têm beneficiado algumas pessoas mais do que outras (Oliveira, Souza & Coelho, 2011).

Esforços para aguçar a definição de Democracia e ampliar seu significado em toda a sociedade são vistos por algumas das pessoas mais privilegiadas deste país como ameaças ao seu próprio status e poder. Para entender essa visão, precisamos apenas olhar para a surpreendente contradição entre o movimento por um maior desempenho escolar, por um lado, e a resistência aos gastos equitativos para todas as

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

escolas, por outro (Tenório, 2011).

Afinal, se o significado da Democracia é tão confuso na sociedade como um todo, como pode haver a conformidade com seu significado para a vida cotidiana nas escolas? Com esse risco em mente e impulsionados por certas crenças, acredita-se que ela significa alguma coisa e que trazer esse significado à luz é fundamental em uma época em que muitos cidadãos estão debatendo vigorosamente o curso futuro das escolas. Além disso, é difícil imaginar que as pessoas, que conheceram os privilégios da Democracia, os abandonassem com tanta facilidade, assim também como é ainda mais difícil imaginar que eles não desejassem esses privilégios para seus filhos, na verdade, para todas as pessoas (Menezes, 2010).

A Democracia funciona de várias maneiras nos assuntos sociais, dentre elas a de que os cidadãos podem participar direta e integralmente de eventos como eleições, enquanto são representados em outros assuntos por aqueles que elegemos para legislaturas federais e estaduais, bem como para conselhos e comitês que regem a política escolar local. (Oliveira, Souza & Coelho, 2011).

i. O cenário atual das práticas pedagógicas

O século XXI trouxe um novo olhar sobre as crianças e os mesmos a até onde o ensino era devidamente atuante, até então pouco se tinha sobre tal discussão, com isso as crianças pequenas nem eram mencionadas nos debates sobre Educação. O que diferenciou este período foi a inclusão da sociedade que, por conta própria, se fez ser ouvida e despertou a atenção das instituições governamentais para o desenvolvimento efetivo e integral a educação infantil (Libaneo, Oliveira & Toschi, 2007).

A sociedade foi o fator dominante na mudança no perfil da Educação no contexto brasileiro. Com base na história a educação das crianças era obrigação da família, não havia preocupação do Poder público. As transformações sofridas na educação infantil se deram devido à conquista do mercado de trabalho pela mulher, as políticas sociais do século XX, valorizou a mulher e a mesma exigia uma escola atuante para a formação desde cedo de seus filhos (Gomes, 2012).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Por fim, a escola achou sua identidade e sua função social, priorizando seus objetivos e buscando um resultado comum, educar crianças para que sejam cidadãos conscientes de seus direitos. Assim direitos adquiridos não podem ser perdidos por falta de conhecimento ou simplesmente se engavetados e caírem em desuso, é preciso incorpora-la na gestão das escolas de nível infantil e fazer dar certo (Gomes, 2012).

Contudo há inúmeros desafios a serem transpostos pelos gestores educacionais até a tão desejada educação contemporânea. Hoje temos uma sociedade sobrecarregada pelos encargos do Estado, ou seja: pelo que ele deixa de fazer (Araujo, 2003).

No tocante às práticas educacionais, a gestão democrática não encontra sustentação, visto que se faz essencial uma reavaliação e, por que não uma superação das técnicas aplicadas. Se, por um lado, há um discurso de uma gestão democrática escolar, por outro a prática anda distante do que se expõe na teoria, ou seja: não há integração, não há compartilhamento de ideias, nem tão pouco a defesa concreta das suas propostas (Araujo, 2003, p. 32).

Nesse contexto, em que se pretende ser democrático, a construção do saber a partir de um diamante bruto é o que impulsiona a Pedagogia atual, e faz com que todos estejam conectados a ela, está conexão fará com que os gestores conheçam seu aluno e suas deficiências e possa buscar estratégias para melhor aplicação de métodos que possa despertar o interesse do mesmo (Esteve, 2004).

A interação entre os atores envolvidos (aluno, professor, gestor, pais e responsáveis) é primordial para a construção de uma consciência funcional ao meio social que ele está inserido. Aplicar uma Pedagogia que atenda às individualidades e respeite as potencialidades dos alunos é um grande desafio para o mestre do século XXI, pois o mesmo precisa favorecer as múltiplas inteligências que compõe sua sala de aula. É o dinamismo desse professor com diagnósticos e suas observações pontuais que fará a diferença na recepção deste conhecimento (Esteve, 2004).

A Contemporaneidade que se busca na gestão escolar democrática é aquela que permite que o educador reaja prontamente as várias indagações de seus alunos com

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

respostas positivas e enfáticas. Dominar um conhecimento não é fácil e requer anos de aperfeiçoamento, mas não significa que é impossível, pois no final desta estrada a recompensa é recheada de prazer satisfação. Enfim, o conhecimento não pode ser construído fora do cenário democrático escolar, pois o que se percebe de antemão é que, não há educação sem uma ampla interação e participação efetiva entre as partes envolvidas e com o meio em que estão inseridos (Esteve, 2004, pp. 23-24).

O grande desafio é apresentar aos envolvidos no cenário escolar que todos possuem um papel articulador, todos os envolvidos não só professores, mas os gestores também, devem assumir seu papel de articulador da visão de outros. Precisam ir além da concepção de sala de aula para redirecionar suas novas técnicas e torna-las possível.

Assim, as práticas pedagógicas atuais estão voltadas para a observação dos elementos capazes de tornar o cenário escolar em um ambiente democrático. Para que ocorra esse ambiente democrático, faz-se essencial a observação e planejamento deste ambiente. Nestes termos. Cabe ao gestor escolar arriscar e formar novos projetos pedagógicos com o intuito que todos participem dessa construção.

Hoje a escola é mais que simbolismo e socialismo: é uma extensão de mundo em quatro paredes. O gestor tem a missão de transformar a educação de forma esta passe a ser o principal alicerce na construção da cidadania com convicção de prática e teoria.

Transpor desafios, fortalecer os diversos setores da educação, tornar as suas ações desses cidadãos em potências, faz parte do rol de adequações que o gestor passa para o êxito de seu trabalho. Nesse sentido, ele precisa constantemente avaliar seu papel nos contextos educacional para poder caracterizar seu trabalho e deixar sua marca de excelência no exercício de sua qualificação educacional (Tort, 2007, p. 42).

Tudo parte de uma educação prazerosa que estimule o aluno mesmo com instituições deficientes, educação desvalorizada, professores apáticos e famílias ausentes. Trabalhar na diversidade da máquina institucional. Fazer com que os alunos se sintam o centro do processo educacional é o início da construção democrática do saber, e só assim suas expectativas serão supridas. Dar à Educação o seu devido valor e lhes

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

fazer compreender que esta é a aquisição mais importante de suas vidas. Cabe ao gestor passar o entusiasmo a importância da educação para as gerações vindouras (Tort, 2007, p. 43).

A conduta desse profissional precisa ser irrepreensível, pois ela também faz parte de suas estratégias de trabalhos. Criar novas estratégias de aprendizagem é uma busca contínua no processo educacional. Esta estratégia deverá partir da prioridade que a escola e suas funções não podem ser vista como uma obrigação a ser cumprida e, assim, uma parte importante da construção do conhecimento, e de cidadãos ajustado socialmente prontos para desbravar o mundo.

Tudo isso é reflexo desse novo educador que se supõe ter suas estratégias de ensino transformadas por modificações sofrida com a evolução da sociedade. Suas técnicas serão o ponto e partida para de avaliar o desenvolvimento deste modo de pensar. Faz parte processo um novo modo de ação com menos autoridade e mais confiança com regras flexíveis, e coerentes ao momento para a construção de um espírito coletivo de colaboração da aprendizagem (Santos & Candeloro, 2006).

Diversificar suas estratégias para que estas não caiam na rotina e acabe desestimulando os alunos, para que sua intervenção pedagógica seja uma avaliação positiva de seu aprendizado, respeitando sempre as especificidades dos alunos. Hoje estamos vendo educadores que trabalham na base do improvisado sem nenhum objetivo estabelecido. Afinal, educar precisa ser um projeto diário e contínuo.

Toda estratégia é construída com base em uma prática norteadora de rumo positivo e é fundamental que o professor saiba se posicionar na construção do novo inesperado e compreenda as múltiplas faces do educador.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2006, p. 15) definem que o ato de realizar pesquisas não se trata apenas procurar a verdade; é acima de tudo encontrar soluções para as questões propostas, a partir de métodos científicos. Através desse olhar é possível perceber que a pesquisa é algo mais amplo e complexo do que se possa imaginar em um primeiro momento. Segundo Santos e Candeloro (2006), existem duas naturezas diferentes para uma pesquisa metodológica, são elas, qualitativa e quantitativa. Sendo assim:

A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural. [...] A pesquisa quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras. [...] Em geral, o instrumento de levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário, em que questões fechadas correspondem a respostas codificadas. (Santos & Candeloro, 2006, pp. 71-72).

Perceber a conexão entre fatores internos e externos que transpõem a organização o escolar. Externos, estão estreitamente ligados a questões políticas, valores sociais, culturais, formação continuada, legislação entre outros. Internos, recursos disponíveis, as representações, valores e crenças dos diversos segmentos que compõem a organização, etc.

Assim, a gestão educacional, numa concepção democrática, significa aprender a trabalhar na coletividade, o que deve ser também uma meta de formação que se estabelece hoje para todos os indivíduos em qualquer situação que se considere. Porém, ainda há resistência por parte de diretores escolares como de professores que mantém-se no isolamento cristalizado pelos processos formativos tradicionais no desenvolvimento de sua atuação profissional.

Nesse sentido, é relevante destacar que os procedimentos usados para o desencadear o estudo quanti-qualitativo sobre o tema em questão foram os seguintes: pesquisa bibliográfica e de campo. Na pesquisa de caráter bibliográfico foram eleitas um universo de referências centradas nos eixos de estudo: Clima e Cultura organizacional e Gestão educacional democrática, privilegiando-se os autores: Luz

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

(1995, 2012) Libâneo (2013); Bispo (2006); Burns (2012); Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) e Luck (2011); que debatem, analisam e propõem uma perspectiva crítica e sistematizada sobre gestão escolar, clima e cultura organizacional.

Para o trabalho prático, fez-se a opção em realizar entrevistas dialogadas com sujeitos envolvidos diretamente na organização escolar, considerando-se suas experiências e relações estabelecidas no contexto da dinâmica escolar, se propondo uma análise das informações coletadas à luz do referencial teórico.

1. Formulação da situação-problema

A Educação democrática é um meio e um fim em si mesmo. A longo prazo, ajuda a desenvolver cidadãos bem informados que trabalhem na criação de uma sociedade democrática, vibrante e justa. No termo imediato, promove indivíduos autodeterminados e atenciosos que gostam de aprender exatamente pela liberdade da busca do que se quer conhecer.

Aprender em um ambiente envolvente e participativo não é apenas para os poucos privilegiados. Como a igualdade e a justiça são essenciais, a educação democrática deve estar disponível para todos os jovens e suas famílias. Além disso, o próprio processo educacional deve formar uma juventude com as habilidades e o pensamento crítico que precisam para erguer uma sociedade mais equitativa e socialmente justa.

É notória a relação entre os fatores internos e externos que se fazem presentes na organização escolar. Externos, por diversas questões políticas, valores socioculturais, formação dos profissionais, legislação entre outros. Internos, recursos, as representações, crenças e valores dos profissionais.

Considerando o contexto atual, as exigências de concepção e realização do trabalho educativo, verifica-se que muitas pessoas são céticas de que tal escola poderia funcionar. Eles se perguntam se crianças e adolescentes, com poder decisório na educação, tomariam decisões razoáveis, seja para a escola com uma instituição seja para si próprios como indivíduos. Na estruturação desse objeto de estudo, formularam-se as

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

seguintes questões norteadoras:

1. Qual a influência da Gestão democrática no clima e na cultura organizacional da escola pública?
2. Como uma Gestão democrática pode influenciar no currículo convencional no contexto da escola pública?
3. De que forma a Gestão democrática pode ser uma consequência do clima e da cultura organizacional?
4. Qual a importância dos professores, alunos e gestores na construção da Gestão democrática?

Essas dúvidas trazem inquietações que direcionam o empenho pessoal e profissional para o curso de mestrado em Gestão, no desejo de revelar os obstáculos e as possibilidades da construção de uma Gestão cunho democrática na organização escolar que, historicamente, tem sido conduzida por padrões de gestão centrada na hierarquia, no individualismo e que, na atualidade suplica por mudanças.

2. Formulação dos objetivos

i. Objetivo Geral

Avaliar a maneira de como o clima e a cultura organizacional escolar possibilitam a efetivação da educação democrática no ensino fundamental público.

ii. Objetivos específicos

1. Identificar junto à organização escolar quais são os meios utilizados pela organização escolar pública que possibilitam a educação democrática no cenário escolar;
2. Pesquisar junto à comunidade escolar (professores, alunos, gestores e públicos afins) qual a percepção destes na construção da gestão democrática na escola;
3. Verificar as possibilidades de construção da gestão democrática no contexto da escola pública;

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

4. Analisar a relação entre clima, cultura organizacional e Gestão democrática.

3. Caracterização do universo e amostra

Ao Considerar a gestão escolar democrática como uma força motriz capaz de dirigir e mover esforços, cuja perspectiva de ações pedagógicas e administrativas ocorrem no âmbito do trabalho coletivo, assim como as diversas relações e percepções dos protagonistas sociais envolvidos na ação educativa, adotou-se uma amostra composta por 2 gestoras escolares; 10 docentes, 18 alunos do Ensino Médio, 10 pais.

Como espaço do estudo investigativo, escolheu-se uma escola pública da Rede Estadual de Ensino da cidade de São Domingos do Maranhão-Brasil.

4. Instrumentos e procedimentos

Como meio de coleta de dados foi utilizada a entrevista com os mais diversos segmentos da comunidade escolar e também se fez uso de questionário, uma vez que permite uma maior interatividade entre pesquisador e pesquisados, assim como apresenta segundo Ludke e André (1986, p.34) a vantagem de:

Permitir a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. [...] pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais [...] permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas.

Com o propósito de coletar dados e informações precisas, empregaram-se as técnicas da entrevista dialogada e aplicação de questionários para duas categorias de sujeitos (professores e alunos), na intenção de disponibilizar subsídios empíricos aos eixos pesquisados e, ao mesmo tempo, possibilitar a livre expressão dos sujeitos informantes. Para o alcance dos objetivos propostos, constata-se que a orientação filosófica predominante é o paradigma interpretativista, segundo o qual a realidade social não existe de forma concreta, mas é resultante das experiências subjetivas e intersubjetivas das pessoas pesquisadas e do pesquisador.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados envolve a análise dos dados obtidos, dos conteúdos da transcrição, na íntegra, das narrativas coletadas mediante a realização de entrevista, visando a compreensão dos comportamentos, percepções e demais informações pertinentes ao estudo.

Para Yin (2005), analisar dados significa examinar, categorizar, classificar em tabelas, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para comparar os dados coletados às proposições iniciais de um estudo. Além disto, os dados coletados devem estar disponíveis para consultas posteriores.

Nessa etapa da pesquisa se buscou-se decompor os dados/evidências e observá-los a fim de identificar as possíveis relações com os objetivos da pesquisa.

Através da análise textual o pesquisador procurará encontrar os elementos fundamentais dos textos resultantes das observações e relacioná-los à pesquisa, no intuito de obter as melhorias a serem propostas ao final deste trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa é analisada qualitativamente, através do método de Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (2010, p. 38), “(...) a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora afirma que essa descrição deve ser ultrapassada, ou seja, deve-se ir além dos conteúdos.

O importante é captar a mensagem que esses conteúdos estão transmitindo, o que se pode aprender com essas mensagens e onde elas serão relevantes para pesquisa. O processo de análise qualitativa, segundo Bardin (2010), pressupõe diferentes fases da análise de conteúdo, que são a pré-análise a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A autora indica que, na fase de pré-análise, utiliza-se uma leitura flutuante que permita identificar os dados pertinentes. Efetivamente, a leitura flutuante é uma atividade indicada nesta fase com o intuito de conhecer o discurso explícito na pesquisa e criar as primeiras impressões.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Após esta primeira leitura efetua-se uma leitura mais precisa em função das hipóteses emergentes, da projeção e teorias adaptativas do material e da aplicação das técnicas usadas em materiais análogos. Na fase de exploração do material procede-se a operações de codificação, decomposição ou enumeração. A codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação permite três escolhas: o recorte - a escolha das unidades de codificação, a enumeração - a escolha das regras de contagem, e a classificação e a agregação - a escolha das categorias. (Bardin, 2010, p. 129).

Na presente pesquisa são identificados temas e categorias gerais com uma abordagem essencialmente indutiva onde as categorias e os temas substantivos emergirão dos dados coletados e serão utilizados também uma abordagem dedutiva relativamente a temas e categorias que tinham sido definidas à priori, a saber: Clima organizacional, Cultura, Gestão escolar.

É relevante esclarecer que o presente capítulo apresentará os questionários que foram aplicados com os gestores (02); os pais (10); os professores (10), e alunos (18); os questionários aplicados se propõem a responder às indagações suscitadas no presente estudo. É oportuno frisar também que os gestores em questão atuam com carga horária 20 horas, e neste sentido, estes, são mediadores entre currículo e os processos pedagógicos em todos grupos de professores e junto aos pais também como pôde ser observado nos resultados apresentados a seguir.

O presente estudo passa a expor três blocos de questionário, tendo em vista o anseio de apresentar no primeiro instante os desafios enfrentados pelos gestores pedagógicos no tocante à adequar a realidade escolar à atuação de democracia, e no segundo as percepções dos professores acerca do clima e da cultura organizacional, bem como a construção da democracia a partir da participação dos alunos; e o terceiro bloco que apresenta as percepções dos pais e de que forma estes conseguem vislumbrar a gestão democrática aplicada ao cenário escolar e de que forma essa Gestão democrática pode colaborar para que o conhecimento dos alunos melhorem sua atuação na vida cotidiana.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

1. Questionário aplicado aos gestores e professores

Existe uma conformidade na literatura acerca do papel do gestor pedagógico- a este cabe o desenvolvimento e a articulação de práticas pedagógicas que tornem viável a qualidade no desempenho do processo ensino-aprendizagem.

Deste modo, não basta ao gestor pedagógico o papel de apenas desenvolver e acompanhar a implantação da Proposta Pedagógica e do Currículo Escolar, pois atualmente uma das possibilidades de atuação está em ser também um articulador visando a troca e a interação entre ele e os demais atores da escola, sobretudo os professores, pais e alunos.

Enfatiza o exposto acima De Rossi (2006, p. 68), ao expressar que o gestor pedagógico “(...) esforça-se por unir, desafiar e fabricar, com fios separados e heterogêneos, um tecido escolar, comunitário e social, coerente e unido, em meios de conflitos, oposições, negociações e acordos”. E é nesse contexto que o caráter articulador do gestor estimula os atores envolvidos a adotar uma gestão democrática de ensino que auxiliem no processo ensino-aprendizagem.

Tendo em vista o discorrido, verifica-se que o gestor tem uma relação intrínseca com os professores, mesmo porque a atuação democrática vai depender do modo como os professores irão por em prática o pretendido pelos gestores. Assim sendo, os questionários aplicados entre gestores e professores são apresentados a seguir, fazendo uma análise correlacionada com as respostas obtidas de ambos. A pretensão é a de se obter uma percepção mútua de como ambos se posicionam diante de um mesmo questionamento e qual a visão destes no tocante à gestão democrática.

Dentre os questionados tem-se 2 (dois) gestores – um do sexo feminino e outro do sexo masculino e ambos possuem mais de 45 anos de idade e são licenciados; e, 10 (dez) professores – 8 (oito) do sexo feminino e 2 (dois) do sexo masculino, dentre os professores 7 (sete) estão entre 35 e 45 anos e 3 (três) possuem mais de 45 anos e todos possuem a habilitação em licenciatura. A seguir, seguem as questões que foram levantadas junto a esses dois públicos bem como as suas respectivas respostas obtidas.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- ***Você conhece as características inerentes ao modelo de «gestão democrática» das escolas?***

Os gestores questionados em sua totalidade (100%) responderam que conhecem as características inerentes da gestão democrática. Já dentre os professores questionados 70% responderam que conhecem o modelo de Gestão democrática e apenas 30% disseram não conhecer. Como demonstra comparativamente os gráficos abaixo.



Gráfico Comparativo 1. Características inerentes ao modelo de gestão democrática nas escolas
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Em se tratando sobre os conhecimentos expostos no questionário acerca da do modelo de gestão democrática, verifica-se que a maioria dos envolvidos conhece, ou seja: tanto os gestores quanto os professores afirmaram conhecer. No entanto, em se tratando dos professores que apontaram não conhecer esse modelo de gestão, a pesquisa pôde constatar que não há completa falta de conhecimento acerca deste modelo, mas sim, apenas lhes falta conhecer os elementos que compõem este modelo.

- ***A gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional?***

Ao se levantar esse questionamento os gestores em sua totalidade (100%) responderam afirmativamente que a gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional. Para os professores, 70% acreditavam que influencia, e 30% apontaram que essa influência ocorre somente algumas vezes. O gráfico comparativo abaixo demonstra essa perspectiva, no tocante á influência do clima e da cultura organizacional.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

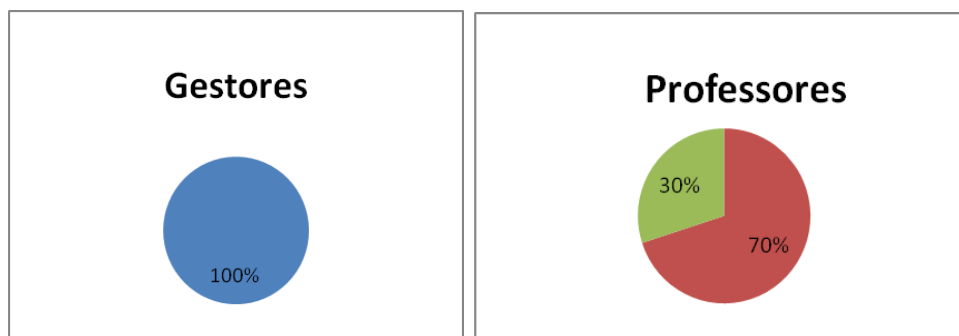


Gráfico Comparativo 2. Influência da cultura e do clima ao modelo de gestão democrática nas escolas
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Acerca dessa influência da Gestão democrática em termos de criar um clima de mudança, a cultura é apenas eficaz se for aplicado à área relevante que precisa de mudança ou estiver ligada a algum problema organizacional. Várias das organizações estudadas utilizaram a Gestão democrática com a finalidade de alcançar mudanças significativas tanto internas quanto externas a fim de facilitar a mudança de cultura que se almeja alcançar. Ainda na questão da influência esta só poderá ocorrer se houver também um envolvimento e dos professores, pois estes são essenciais para a concretização da Gestão democrática e para garantir que a cultura seja efetivamente gerenciada e alinhada com os pressupostos culturais da organização como um todo.

Cabe enfatizar que a questão do envolvimento não significa que os gestores, ou os professores, deverão fazer tudo sozinhos. A influência da Gestão democrática só será percebida principalmente através dos outros, através da participação da coletividade. Ou seja: um gestor pode até delegar atividades, mas a responsabilidade e o pensamento participativo não pode ser delegado.

- ***A Gestão Democrática na escola possibilita maior entendimento sobre a função social da escola?***

A Educação é uma responsabilidade compartilhada. O “dever de educar” é responsabilidade do Estado e da Família. Para o Poder Público, este dever é atribuição repartida entre as diferentes instâncias. Para a família esta responsabilidade se concretiza através do dever dos pais ou responsáveis, de matricular seus filhos “menores, a partir de seis anos de idade no Ensino Fundamental Lei nº 11274/2006 que institui o ensino fundamental de nove anos”.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

O Centro de Ensino Deputado Luiz Rocha da cidade de São Domingos do Maranhão – Maranhão cabe orientar as escolas para o cumprimento de sua função social, para que cada uma elabore seu Projeto Político Pedagógico e seu Plano Estratégico os quais devem conter as reflexões e direcionamentos que promovam a qualidade da educação, cuidando do grau de satisfação profissional e pessoal dos diversos membros da comunidade educativa.

É dever da gestão conduzir a escola a refletir sobre as suas práticas educativas e relações interpessoais que determinam o clima da escola e influenciam os indicadores de qualidade, tais como: a) Projetos educativos e planos de ações para realizá-los; b) Objetivos compartilhados por todos os profissionais da educação; c) Dedicção da equipe em cumprimento dos objetivos propostos; d) Comunicação interna, ampla e aberta; e) Lideranças positivas de referência que impulsionam e apoiam o trabalho de suas equipes; f) Valorização e reconhecimento do trabalho dos profissionais.

É de fundamental importância subsidiar as escolas no cumprimento da sua função social, contribuindo no processo de inserção social, oferecendo um instrumento de compreensão da realidade local, favorecendo a participação dos educandos em relações sociais diversificadas, pois cabe a elas garantirem a aprendizagem das habilidades e conteúdos que são necessários à vida em sociedade.

Enfim, para cumprir sua função social as escolas precisam considerar as práticas da sociedade, de natureza econômica, política, social, cultural, ética ou moral, considerando as relações diretas e indiretas dessas práticas com os problemas específicos da comunidade local. É fundamental também conhecer as expectativas da comunidade, suas necessidades, formas de sobrevivência, valores, costumes e manifestações culturais e artísticas, pois é por meio desse conhecimento geral que a rede municipal e as escolas podem atender a comunidade e auxiliá-la a ampliar o seu instrumental de conhecimento de mundo.

Entende-se, nesse contexto, que o Centro de Ensino Dep. Luiz Rocha da cidade de São Domingos do Maranhão – Maranhão, em sua função social, deve ter como ponto inicial e final a prática social do sujeito, que possibilita passar do

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

conhecimento de mundo fragmentado para um conhecimento sintético, ou seja, uma visão unificada, com uma nova postura mental e prática do conhecimento. Contextualizando assim, de forma dialética, a prática social do ser humano com o conhecimento científico historicamente produzido para tornar-se instrumento efetivo de transformação da realidade sócio histórica.

Para que o Centro de Ensino Dep. Luiz Rocha da cidade de São Domingos do Maranhão – Maranhão estabeleça uma relação de crescimento contínuo, dinâmico e profissional é indispensável cultivar os seguintes valores:

- a) Respeito mútuo – Tratamos com equidade nossos alunos e colaboradores, respeitando suas necessidades e incentivando-os a desenvolver suas capacidades.
- b) Excelência – Buscamos incessantemente a qualidade em todas as nossas ações.
- c) Reconhecimento – Incentivamos, valorizamos e reconhecemos as contribuições individuais e coletivas de nossos alunos e colaboradores.

Para os gestores que foram questionados a Democracia possibilita, sim, melhor entendimento sobre a função social da escola; já para os professores, 20% responderam que sim, enquanto 60% apontaram que somente algumas vezes a Gestão democrática possibilita maior entendimento sobre a função social da escola; os outros 20% não acreditavam que a Gestão Democrática possibilite esse entendimento.

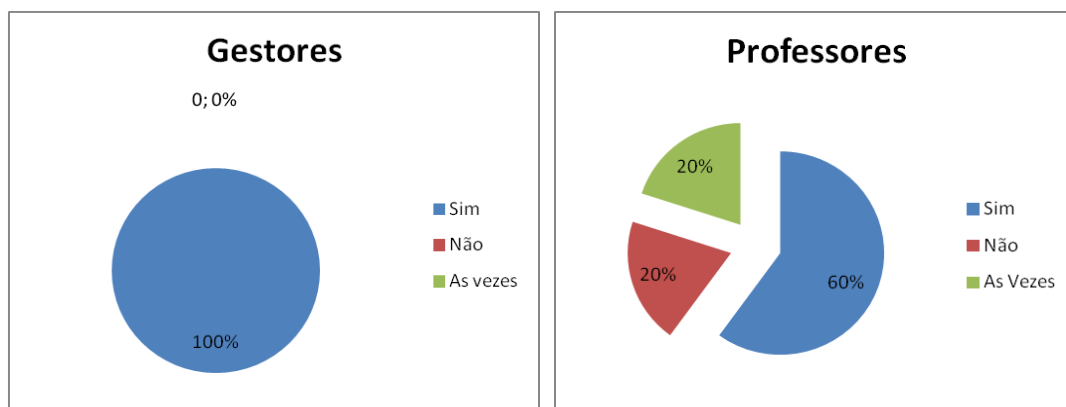


Gráfico Comparativo 3. A gestão democrática na escola possibilita maior entendimento sobre a função social da escola

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Há que se considerar, no entanto, que, apesar desse discurso ser real e estar continuamente em pauta no campo educacional, as práticas no ambiente escolar nem sempre correspondem ao ideal pretendido. O fato é que a gestão escolar democrática ainda desafia os gestores de escola em todo o país. Eis a razão pela qual não é pensamento majoritário, pelo menos não entre os professores de que a Gestão democrática possibilita maior entendimento da função social.

Para melhor compreensão acerca do exposto acima, importa considerar que nem sempre a escola teve moldes democráticos e que o cerne manifesto da escola era único e obvio – a escola era pra ensinar. No entanto, paulatinamente esse pensamento veio dando espaço para que o pensamento arcaico de que a escola era unicamente pra estudar, veio sendo extinto, dando lugar para a percepção de um modelo participativo e democrático.

Assim, surge a teoria funcional enfatiza as funções que a educação serve para atender às diversas necessidades da sociedade. Talvez a função mais importante da educação seja a socialização. Se as crianças precisam aprender as normas, valores e habilidades que precisam para funcionar na sociedade, então a educação é o principal veículo para tal aprendizado.

A função social da escola, na qual cabe enfatizar que se refere a um processo pelo qual os indivíduos adquirem não apenas conhecimento, mas também uma identidade pessoal e aprendem a linguagem e habilidades sociais necessárias para interagir com os outros. Mais uma vez, os alunos não aprendem apenas com o currículo acadêmico preparado por professores e gestores escolares: eles também aprendem regras sociais e expectativas de interações com os outros.

- *A comunidade intra e extraescolar sabe qual é a função social da escola?*

A opinião entre os gestores pesquisados acerca deste questionamento ficou dividida, posto que um acredita que a comunidade sabe qual é a função social da escola e o outro gestor acredita que não.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

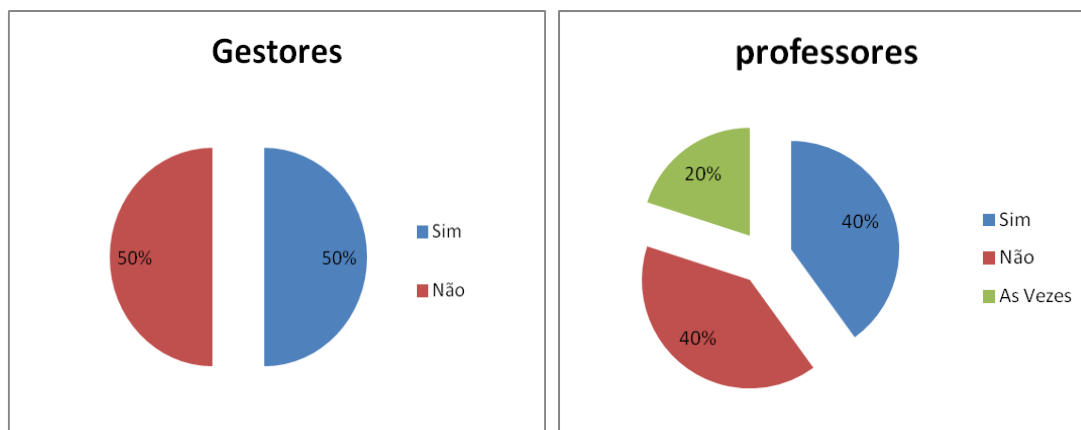


Gráfico Comparativo 4. A comunidade intra e extra-escolar sabe qual é a função social da escola
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Do exposto no gráfico comparativo acima, é que as opiniões entre os professores acerca deste mesmo questionamento estão divididas. Sobre o questionamento suscitado trouxe ao presente estudo a observação de que cabe aos professores e gestores, terem a nítida percepção se o público em geral consegue absorver qual a função social da escola. Nesse sentido, as atividades de expansão devem ocorrer de dentro pra fora.

Corroborando ao pensamento acima exposto, a afirmação dada por Charlot (2005, p. 22): “Os professores e gestores pedagógicos são “artesãos”, cabendo a eles a reconstrução permanentemente dos saberes, nas relações travadas entre os demais membros da comunidade escolar”. O autor enfatiza o pensamento exposto pelo presente estudo acerca da atuação dos gestores e professores em vários seguimentos, quando este enfatiza que, cabe a eles apresentar a visão macro da escola, vivenciando todas as interações docentes, fortalecendo os processos de formação continuada na escola e gerenciando estas relações.

O que se percebeu acerca das informações obtidas tendo em vista o questionamento, é que divisão de opinião reside no fato de que o cenário escolar não proporciona meios suficientes para que se perceba se a comunidade (intra e extra escolar) sabe qual a função social da escola.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- *São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar?*

Sobre o questionamento acima disposto, verificou-se que os gestores em sua totalidade afirmaram que há a criação de espaços democráticos. Já os professores, quando questionados sobre a criação desses espaços, apenas 20% responderam positivamente apontando que sim: há criação de espaços; no entanto, a grande maioria, 70%, apontou que estes são criados algumas vezes; e o restante, 10%, afirmou que esses espaços não são criados.

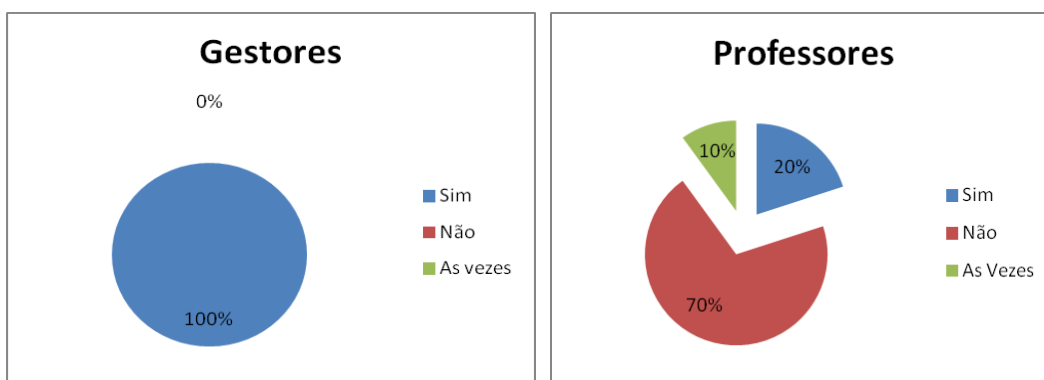


Gráfico Comparativo 5. São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Na prática, a criação de espaços democráticos pode se manifestar em inúmeras estratégias de pesquisa participativa. Devido ao caráter ainda rígido dos atores envolvidos no processo de democratização escolar, a questão da criação desses espaços nem sempre ocorre em sua totalidade. O que se pode apontar é que algumas estratégias não podem ser canonizadas na forma de uma abordagem metodológica única.

A percepção adquirida acerca desses espaços que só conseguem ser vislumbrados em sua totalidade pelos gestores, só tem essa dimensão sob o olhar dos gestores por que esses possuem uma concepção engessada acerca do que vem a ser criar espaços democráticos; se os professores não conseguem ver essa totalidade, há alguma incoerência nesse contexto, pois cabe aos gestores criarem meios para que internamente (no caso entre os professores) se possa vislumbrar a criação desses espaços, para só depois disso, a escola passar a efetivar esses espaços além dos muros escolares.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Em síntese: tendo em vista os resultados obtidos, verifica-se a necessidade de uma profunda estruturação contextual do significado e do dinamismo inerente à ação social. Vale a pena considerar a inclusão de elementos participativos para que haja os espaços democráticos tão almejados. Além disso, acredita-se que - a participação de todos, nos espaços criados, é o princípio orientador fundamental para essa abordagem de pesquisa – uma gestão democrática e participativa no âmbito escolar.

- ***A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social?***

Sobre o questionamento exposto acima cumpre destacar que os gestores divergiram quanto à opinião. Enquanto um respondeu que a falta de recurso não impediria que a escola cumprisse sua função social, o outro afirmou categoricamente que a falta de recursos impede, sim. Ainda sobre o questionamento verificou-se que 30% dos professores responderam que a falta de recursos não impede que a escola cumpra a sua função social, enquanto 20% acreditavam que impede, e 50% apontaram que algumas vezes poderá impedir a função social.

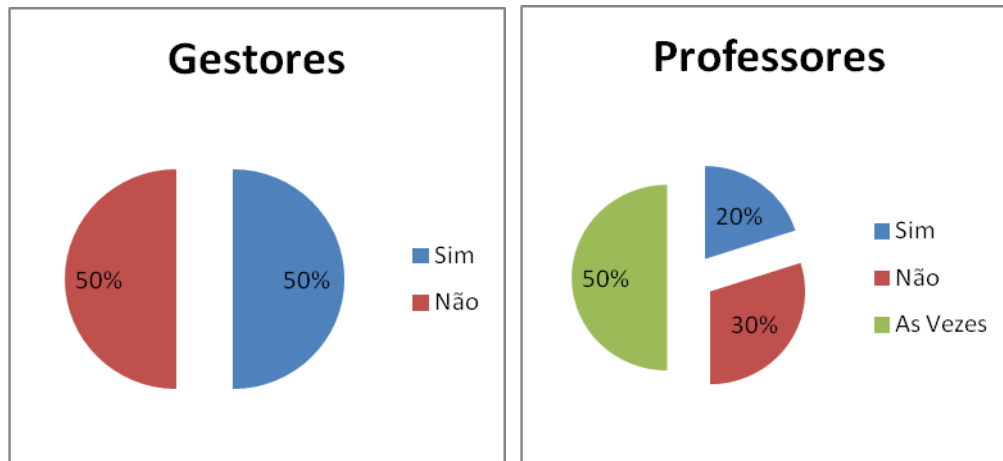


Gráfico Comparativo 6. A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

O que se percebe dos resultados obtidos e da opinião dividida quanto à falta de recursos e a questão do impedimento da escola cumprir sua função social, é que muitas das vezes, para que se criem elementos constitutivos de abertura de participação da comunidade com a escola, é são necessários recursos mínimos e às vezes há pequenos entraves para que isso ocorra. O fato é que, para que se veja efetivada a função social da escola, esta não deve estar atrelada à presença ou não de recursos. Por

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

certo que os recursos poderão facilitar a função social, contudo a ausência destes não pode impedir que a função seja exercida.

- *Em sua opinião, qual o nível de relação da escola com a família?*

Acerca do questionamento acima exposto os gestores apontaram que a relação da escola com a família é mediana e esse posicionamento foi percebido também pelos professores, quando 80% deles responderam que o nível de relação é médio e 20% acreditavam que essa relação nem existe.

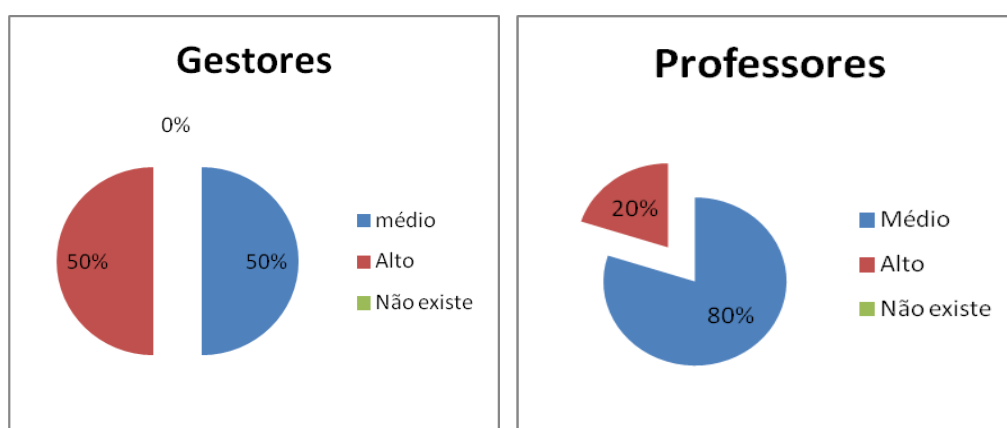


Gráfico Comparativo 7. Nível de Relação da Escola com a Família
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

É cabível compreender que nem sempre essa relação depende unicamente dos gestores e professores. Por certo que cabe a estes a abertura para que a relação ocorra, mas, infelizmente é utópico acreditar que as ações previstas nos projetos pedagógicos das escolas possam garantir a efetividade das relações entre escola e família, mesmo porque, se os pais e alunos não mostrarem sob nenhuma hipótese o interesse em participar – esta relação não acontecerá.

A tão esperada proximidade ocorre de maneira mediana, pois no ambiente escolar são muitas as questões que permeiam para que se efetive a proximidade com os familiares dos alunos rotineiramente as reuniões que ocorrem são para entrega de notas, discussões sobre comportamentos, dentre outras situações que as vezes os pais acabam se eximindo de participar.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- *Uma maior democratização melhora a qualidade da educação escolar?*

Quanto ao questionamento acima levantado, os gestores responderam que sim, pois quanto maior a democratização melhor será a qualidade da educação escolar. Dentre os professores, 60% responderam que sim, há melhora da qualidade da educação e respectivamente 30% acreditavam que algumas vezes melhora, e 10% acharam que não há melhoria nenhuma.

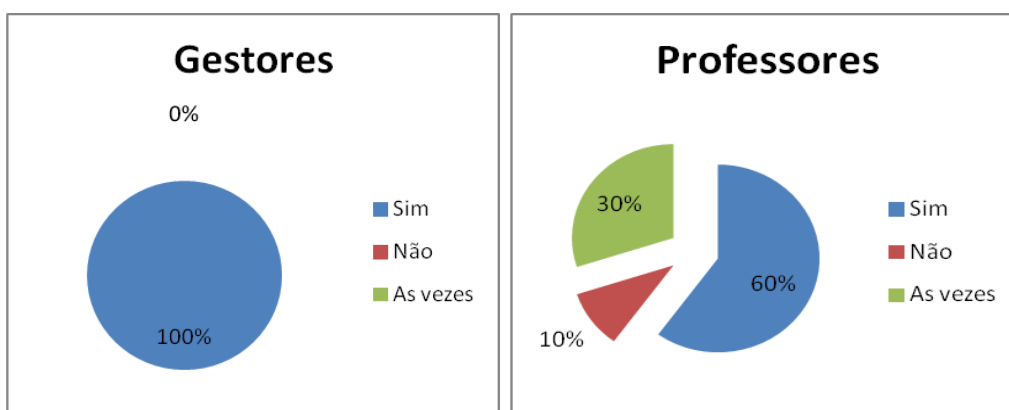


Gráfico Comparativo 8. Maior democratização melhora a qualidade da educação escolar
Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Acerca do resultado obtido cabe expor que a Democracia, quando vivenciada no ambiente escolar deve vir consubstanciada com elementos capazes de promover a participação mas que não se afaste da cidadania almejada inerente da educação democrática, princípio ao qual se estabelece a inserção da democracia no cenário escolar.

A democratização da educação é definida como o acesso e oportunidade de qualidade envolve a alocação de recursos materiais financeiros maciços, o desenvolvimento de políticas destinadas a reduzir as desigualdades sociais e econômicas.

Sendo o progresso social baseado em um sistema de educação eficiente e com maior eficiência vinculada à democratização, medidas imediatas devem ser tomadas para democratizar a educação em todos os níveis, de acordo com as medidas tomadas para democratizar a sociedade. A democratização educacional baseia-se na interação de quatro grandes componentes inter-relacionados: a democratização das

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

formas de atividade educativa, a democratização do conteúdo da educação, a humanização do funcionamento das instituições de ensino e das atividades extracurriculares dos estudantes e a democratização da Educação. Interações da educação com as outras esferas da vida social. As tarefas em questão exigem a cooperação de legisladores, economistas, professores sociólogos e administradores educacionais e a aprovação de uma nova lei abrangente sobre educação.

- ***Em sua opinião o uso adequado do Projeto Político Pedagógico colabora para uma gestão escolar democrática?***

Os gestores pesquisados, em sua totalidade, acreditam que o PPP colabora para a gestão democrática. Dentre os professores apenas 10% acreditavam que não colabora, enquanto 90% acreditavam que sim, o uso adequado do PPP colabora para uma gestão democrática.

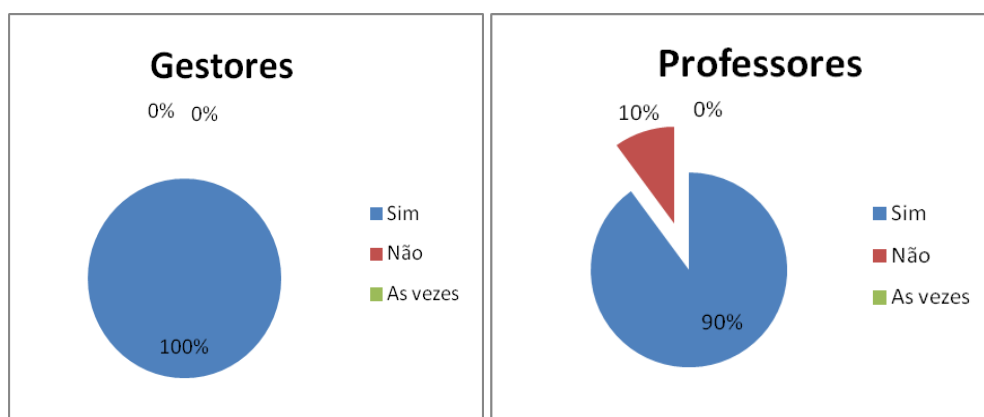


Gráfico Comparativo 9. Uso adequado do Projeto Político Pedagógico colabora para uma gestão escolar democrática

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Um projeto político-pedagógico é uma espécie de documento que dá uma base, uma espécie de guia que norteia os caminhos pelos quais a comunidade escolar deve percorrer para que haja a devida e almejada transformação social. Na prática o PPP institui os objetivos que devem ser alcançados pela instituição.

Em linhas gerais, o documento trabalha como um mapa para que a instituição alcance seus objetivos educacionais e contribua para o desenvolvimento educacional de seus alunos observando a realidade e o contexto destes.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Com base no exposto, é notório que o uso adequado dessa ferramenta pode colaborar para a gestão democrática, no entanto, essa gestão democrática principia desde a elaboração deste documento, no qual se faz imprescindível a participação de todos os profissionais na área pedagógica para a elaboração deste. Enfim, para que a resposta sobre o questionamento acima seja positiva em sua totalidade, é imprescindível considerar-se que trata de uma construção colaborativa, pois não existe um viés unitário; então, o uso adequado do PPP e sua possível colaboração na gestão democrática começam ainda desde a gênese da sua elaboração.

Portanto, o uso adequado do PPP transcende os limites apenas da elaboração de uma norma, ou carta de recomendação à educação; seus limites ultrapassam o viés apenas normativo, pois, diante da complexidade do processo de ensino e de aprendizagem faz-se essencial um aspecto participativo na construção desta.

Ainda sobre o uso do PPP e sua colaboração com a gestão escolar democrática coube perceber que se trata de um desafio à parte, uma vez que se entendeu ser essencial que desde a sua elaboração já surge a questão democrática e esta pode ser percebida em vários seguimentos desenvolvidos no PPP que corroboram para o bom desenvolvimento das atividades inerentes.

Diante dos resultados obtidos de certa forma há um olhar similar entre gestores e professores no tocante à construção democrática no contexto escolar. No entanto, ainda há alguns embates travados no tocante à questão levantada sobre a gestão democrática e a função social da escola, enquanto os gestores acreditam que a gestão democrática possibilita entendimento da função social, os professores apontaram que isso não ocorre em sua totalidade, algumas vezes somente. Outra divergência foi em relação aos espaços democráticos. Enquanto os gestores apontaram que são criados espaços democráticos, os professores não conseguem perceber isso, tanto que os docentes apontaram que esses espaços são criados algumas vezes.

Enfim, esses dentre outros embates podem ser vivenciados no dia a dia escolar e o reflexo desse fenômeno está na forma como os gestores conduzem as ferramentas administrativas e como eles a põem em prática, ou as apresentam para os professores.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Assim, a seguir serão apresentadas 2 (dois) questionamentos que foram aplicados somente aos professores e que levantam indagações acerca da atuação do gestor.

- ***Em sua opinião, a integração entre escola, comunidade e a família dos alunos é tratada como sendo importante no ambiente escolar?***

Quanto ao questionamento levantado acerca da integração 70% dos professores apontaram que se trata de uma questão importante para o ambiente escolar; dentre os pesquisados 20% acreditavam que a integração não é importante e 10% apontavam que apenas algumas vezes essa integração é relevante no ambiente escolar. Acerca deste questionamento os gestores em sua totalidade responderam que sim: a integração entre escola, comunidade e a família dos alunos é tratada como sendo importante.

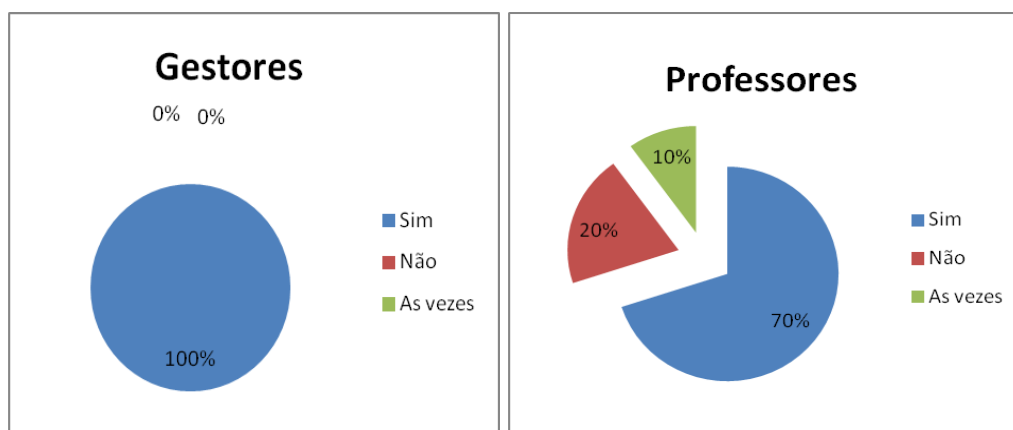


Gráfico Comparativo 10. Integração entre escola, comunidade e a família dos alunos é tratada como sendo importante no ambiente escolar.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Diante do exposto pode-se verificar que há certa confusão no tocante à integração, posto que essa aproximação da comunidade em geral com a escola geralmente é confundida apenas com reunião de pais, quando, na verdade, a integração deve ir muito além disso. Assim, as respostas obtidas apontam para o entendimento de que essa interação se justifica pela importância que os gestores, pais e professores percebem o espaço de aprendizagem e constituição identitária entre escola-educadores-comunidade. Isso revela a questão da identidade social; nestes termos, também é relevante observar os elementos intrínsecos no processo educacional, e mais: como ele se faz presente nas ações de uma gestão que pretende ser democrática.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

A questão da identidade revela não apenas a identidade da escola, mas da comunidade envolvida, e isto faz retomar Dubar (2009). Este autor aprofunda estudos sobre identidade social. Para ele, a identidade é um processo constitutivo do sujeito, produzido e construído nas integrações com outras pessoas. Assim, faz-se pertinente que haja a perfeita integração entre a comunidade escolar e que estas comunidades consigam participar do processo de constituição da identidade fazendo a ponte entre os atos de atribuição (que correspondem ao que os outros dizem ao sujeito que ele é, e os atos de pertença, em que o sujeito se identifica com as atribuições). Ações pedagógicas devem fazer essa dança, contrabalançando ora suas atribuições ora as atribuições do sujeito. O cerne do processo de constituição identitária, portanto, é identificar ou não se identificar com as atribuições que são sempre do outro, visto que esse processo só é possível no âmbito da socialização, que, no caso do coordenador pedagógico, é o trabalho no contexto de uma escola.

O pensamento de Dubar (2009) da constituição das formas identitárias ocorre observando-se dois processos: o relacional - ou relação social. Este diz respeito à identidade para o outro, em que as transações assumem um caráter mais objetivo e genérico; e o biográfico corresponde à identidade para si, cujas transações são mais subjetivas. A identidade social é marcada pela dualidade entre esses dois processos.

Acerca da importância da integração entre escola e comunidade e a família cabe enfatizar que os pais e as escolas devem buscar um maior grau de colaboração, não só em termos de disposições legais necessárias, mas também as estruturas essenciais a serem criadas. Contudo, nesse contexto, cada escola deve desenvolver os seus próprios métodos e procedimentos específicos, de acordo com suas características sociogeográficas e tipo de aluno.

Embora as abordagens tradicionais à participação estejam previstas na legislação dos países mais desenvolvidos, eles tiveram pouco sucesso. Contudo, pouco a pouco, essas abordagens estão dando lugar a uma visão mais contemporânea que enfatiza a importância da colaboração entre família e escola, uma mudança que pode ter sido estimulada pelo crescente número de estudos que relacionou essa colaboração a melhores resultados de aprendizagem para os alunos.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- *Tendo o gestor escolar a visão da importância da integração da família e da comunidade em geral com a escola, você julgaria a sua atuação importante ou não?*

O questionamento acima foi feito direcionado apenas aos professores com o intuito de averiguar qual o olhar destes profissionais no tocante à importância do gestor na escola. Sobre tal questionamento todos os professores concordaram com a importância da atuação do gestor diante da integração da família e da comunidade em geral com a escola.

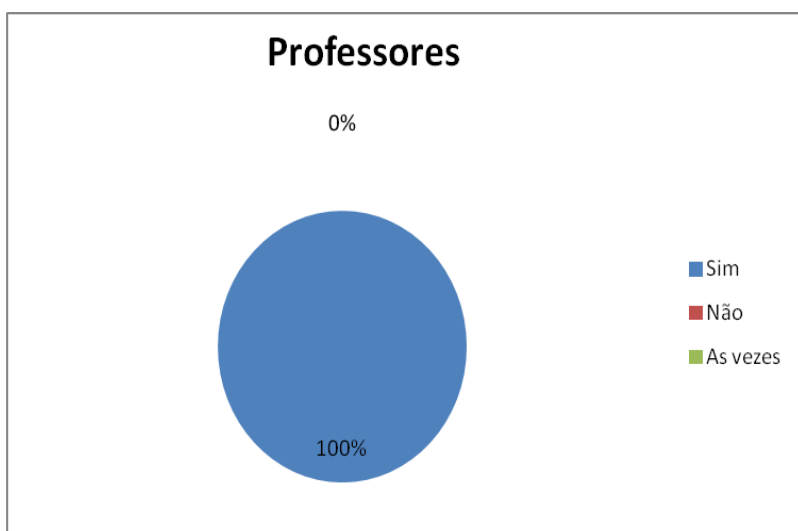


Gráfico 11. A importância da atuação do gestor na integração da família e da comunidade perante a escola.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Contudo, o coordenador pedagógico deve vir do cenário educacional sendo este participe da docência. Cabe esclarecer, que apesar da unidade escolar estabelecer no âmbito de seus parâmetros a função e detalhar as atividades do gestor pedagógico, assegurando a este profissional a incumbência de elaborar, anualmente, Plano de Ação das atividades de Coordenação Pedagógica na unidade escolar; implementar e acompanhar a avaliação do Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar; orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Organização Curricular, apesar de algumas atividades especificamente expressas no plano de gestão de cada unidade escolar, o que se presencia na realidade são fatores que de certa forma tolhem, ou melhor, alteram a função inicialmente estabelecida, como se pode averiguar mediante os discursos

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

apreendidos no decorrer da entrevista feita com o gestor pedagógico do Sistema Municipal de Ensino Fundamental da cidade de São Domingos do Maranhão – Maranhão – Brasil.

Acerca da importância da atuação do gestor na integração com a comunidade em geral, é pertinente expor que esse profissional apresente formação específica para atuar. Contudo, o que se observa na prática é que esse parâmetro não é seguido. Um dos pontos mais contundentes e que apontam contradições no processo é na escolha do gestor que geralmente ocorre no início do ano letivo. O que se poderia fazer era antecipadamente realizar o processo seletivo, pois agindo assim o gestor, pode participar da construção do plano anual da escola.

Tendo em vista as respostas coletadas junto aos professores, verifica-se que o presente estudo revela que, se houve dificuldade na integração no tocante à participação da comunidade em geral, verifica-se que a dificuldade teve sua gênese ainda na criação do plano educacional, posto que os diretores não deram a possibilidade do gestor participar da elaboração do seu plano. Pelo que se percebeu, os gestores foram trazidos à escola após a criação do plano, e tal situação abre uma lacuna para atuação desse profissional uma vez que não houve interação, nem diálogos para a construção eficaz de suas atividades.

O questionamento inicialmente levantado sobre a importância da atuação do gestor, feita junto aos professores, suscitou outras questões acerca dos desafios e dificuldades vivenciados pelos gestores. Assim se tornam imprescindível apresentar quais são as possibilidades que se abrem, e como o gestor pedagógico conduz tais possibilidades. Primeiramente cabe expor que a importância da gestão/orientação pedagógica no contexto escolar, em países como a França, Canadá, Portugal, Moçambique e Chile, nesses países, ainda que não haja a figura do gestor pedagógico, esta atividade sempre será realizada por um profissional que articula o formato do ensino na escola e que, em alguns casos, ele é também responsável por ela. Enfim esse profissional tem um papel que se assemelha ao do coordenador pedagógico no Brasil.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

2. Questionário aplicado aos pais e alunos

Existe uma alta correlação entre as parcerias familiares e comunitárias e o desempenho dos alunos. Independentemente do histórico socioeconômico dos pais, das experiências na escola ou de seus próprios conhecimentos educacionais, todos os pais podem apoiar o sucesso de seus filhos. O envolvimento dos pais na escola também está ligado a uma maior participação na comunidade. No entanto, as parcerias entre pais, grupos comunitários e escolas precisam ser parcerias reais. Escolas que envolvem os pais e a comunidade ajudam a construir e sustentar a confiança e o apoio. Respeito e confiança são construídos quando pais e membros da comunidade são convidados para a escola.

A presente pesquisa, feita junto aos pais e alunos trouxe algumas vantagens acerca das colaborativas. Primeiramente a escola se beneficia tanto quanto as famílias e as agências comunitárias, instituições e outros grupos. Em seguida, há também outro benefício; a capacidade da comunidade de entender e atender às necessidades dos alunos e de suas famílias e isto resulta em maior envolvimento com a escola. Da mesma forma, a conscientização e o acesso aos serviços para crianças e famílias aumentam.

É importante que os pais procurem conhecer a estrutura e o funcionamento pedagógico e administrativo, a política e o modelo pedagógico utilizados pelo estabelecimento de ensino no qual irá matricular seu filho. Tudo isso tem implicação direta na formação integral do aluno.

O envolvimento dos pais na vida escolar de seus filhos pode ocorrer através de sua participação nos eventos escolares como reuniões, celebrações, festividades, exposições e outros. Tomar decisões sozinho é sempre uma responsabilidade muito grande, ainda mais com medidas que dizem respeito não só aos alunos, mas a toda a comunidade. A prática de que “alguém decide e todo mundo faz” está ultrapassada e não condiz com o conceito de autonomia da escola.

Por isso, o ideal é promover reuniões periódicas com representantes dos diversos segmentos - alunos, professores, funcionários, pais e responsáveis - durante o ano para que todos tenham informações sobre as necessidades da instituição, ajudem a elencar as prioridades e acompanhem a execução dos recursos. Ao participar dos

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

projetos, as pessoas se sentem comprometidas com os resultados e se envolvem mais nas atividades.

Um bom exemplo de forma de participação são as Associações de Pais e Mestres, (pessoa jurídica de direito privado, regulada pela Lei número 5227 de 04 de junho de 1966), criadas com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educacional, para a assistência ao escolar e para a integração escola-comunidade. Atualmente, sua principal função é atuar, em conjunto com o Conselho de Escola, na gestão da unidade escolar, participando das decisões relativas à organização e funcionamento escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. Diante das diversas dificuldades encontradas na sociedade atual, a integração entre a família e a escola torna-se emergencial. A Constituição Federal Brasileira e a LDB 9394/96 determinam a participação dos pais para a efetivação do processo de gestão democrática nas escolas. *In Verbis*:

Art. 5º O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

III - zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela freqüência à escola.

§ 4º Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.

Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental (Brasil, 1996, p. 5 - 6).

No entanto, de acordo Luck (2004, p. 30)

[...] mais do que o cumprimento de uma determinação legal, a busca pelo fortalecimento desta parceria colaborativa, se apresenta no atual contexto social, como um dos poucos caminhos viáveis para que escolas e famílias consigam superar as dificuldades que vem enfrentando na educação de seus alunos/filhos.

A família deve estar presente não apenas nas reuniões de pais, ou quando chamada por problemas disciplinares, mas participando ativamente nos Conselhos Escolares, nos Conselhos de Alimentação e na elaboração das Propostas Político Pedagógicas.

Assim, é fundamental que as escolas conheçam seus alunos e as famílias. Sobretudo, conhecer quais são suas dificuldades, seus planos, seus medos e anseios.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Enfim, que características e particularidades marcam a trajetória de cada família e conseqüentemente, do educando a quem a escola atende. Essas informações são dados preciosos para que se possa avaliar o êxito das ações enquanto educadores, identificar demandas e construir propostas educacionais compatíveis com cada realidade. Uma atitude de desinteresse e de preconceitos pode danificar profundamente a relação família/escola e trazer sérios prejuízos para o sucesso escolar e pessoal dos educandos

Gokhale (1980) acrescenta que a família não é somente o berço da cultura e a base da sociedade futura, mas é também o centro da vida social. A educação bem sucedida da criança na família é que vai servir de apoio à sua criatividade e ao seu comportamento produtivo quando for adulto. A família tem sido, é, e será a influência mais poderosa para o desenvolvimento da personalidade e do caráter das pessoas.

A questão que fica é: quando esta família representa um espaço de medos, incertezas, rejeições, inseguranças e até violência e como garantir o crescimento emocional e cognitivo dessas crianças?

A despeito disso, muito interessante o artigo publicado no site diariodoprofessor.com pelo professor Reynier Dib-Ferreira (2008, p. 1):

[...] será que a forma de enfrentarmos a situação não está errada? (pergunta sem sentido, visto saber-se a resposta). Sim, está errada. (viu?) Mesmo que a escola tenha este ‘poder’ e obrigação, a forma de atingir os objetivos está errada. [...].

[...]. E quem tem experiência em escola sabe que, em geral (pois sempre há exceções), aqueles alunos-problema são justamente aqueles que tem uma “família-problema”. São aqueles que os responsáveis são irresponsáveis; que os responsáveis são ausentes; que não têm em casa nada mais do que trabalho forçado, surras, molestações, brigas; aqueles que você sabe que se chamar a mãe virá uma pessoa 10 vezes pior do que o próprio filho...

Então, o que tenta fazer a escola? Dar jeito no filho (na árvore), quando se sabe que o problema está na família (na raiz). [...]. Pra mim, a escola deveria ser permanentemente aberta para os responsáveis. Deveria ser uma “escola de pais”. Mais do que tentar ensinar os filhos, sem sucesso, deveríamos ensinar os responsáveis a sê-los.

Quantas vezes os ouvimos dizer “eu não sei mais o que fazer!”, “eu já tentei de tudo!”, “esse menino não tem mais jeito!”, “só se eu der uma surra!”, entre outras frases mais desesperadas do que as nossas.

Sabemos que o ciclo está cada vez mais curto: a criança que passa por nós com resultado pífio terá uma criança antes mesmo de deixar de ser criança. E que condições terá (com a família que tem) de

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

ser uma boa mãe, de ser um bom pai? [...]. O que pode fazer a escola? Para mim, a escola deve ter um processo paralelo permanente de “formação continuada” para responsáveis. Cursos e palestras ininterruptos, em todos os dias e horários possíveis, sobre:

“como ser uma boa mãe e um bom pai”,

“como ajudar seu filho nos estudos”,

“o que fazer para que seu filho seja uma pessoa melhor”,

“qual a importância do que se ensina na escola”,

“caminhos a serem trilhados para o futuro do seu filho”etc.

E assim que chegassem, eles deveriam ser tratados como quem nos paga, com respeito, não como o pai ou a mãe que pôs no mundo aquele ser que me tira do sério: Ficha de inscrição no curso ou palestra, lista de presença, cafezinho com biscoito, certificado de participação, festa de formatura no final do ano para aqueles que participaram – independentes da carga horária, Cartilha ou outro material didático de cada curso ou palestra, material didático para anotações, recursos audiovisuais interessantes, dinâmicas de grupo, Grupos de auto-ajuda no estilo “Responsáveis Anônimos”, quando cada um poderia trocar sua experiência com as outras – experiências exitosas para problemas que acham insolúveis. É isso. “Escola de responsáveis”. Estes podem entrar e sair, observar as aulas, conversar com os professores, assistir aulas com o filho. E paralelamente a isso, daríamos aulas às crianças.

Escola de responsáveis, ou escola de pais, é a maneira como ficou conhecido o espaço criado em algumas instituições de ensino para a discussão permanente entre a família e a equipe gestora. Os pais são convidados a conhecer e discutir os problemas internos e o projeto político pedagógico, ampliando o universo cultural da família, que pode assistir a um filme, a uma peça de teatro ou e outros temas de interesse da família. Esse tipo de programa está se tornando comum nas boas escolas públicas e privadas. Contudo, faltam nas periferias das grandes cidades, que enfrentam situações extremas de pobreza, violência, e onde são mais necessários.

Enfim, os questionários aplicados permitem a observação de como as famílias, que estão engajadas com o ambiente escolar, trazem benefícios para estudantes, e também pra própria escola. Assim, a relevância da aplicação desse questionário no seguimento pais-alunos faz perceber a relevância do papel do conselho e de seus membros e, em particular, os diretores das escolas, uma vez que os resultados a seguir darão apoio para a percepção do envolvimento das famílias na vida da escola local. As atividades de engajamento da diretoria se concentram em um nível de sistema através das estruturas que o conselho coloca em prática para consulta e compartilhamento de informações.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

3. Proposta de intervenção pedagógica

Antes de expor a proposta pedagógica feita pelo presente estudo, se faz relevante compreender que ao falar em educação infantil no Brasil, deve-se observar que a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, foram essenciais para a efetivação de algumas perspectivas posicionadas no decorrer do tempo no cenário da educação brasileira. Somando-se a estes dispositivos, encontra-se no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil - RECNEI , um significativo instrumento norteador para elaboração da presente projeto de intervenção, pois este instrumento é parte integrante de uma série de documentos dos Parâmetros Curriculares Nacionais elaborados pelo Ministério da Educação e do Desporto.

A presente proposta foi pensada, para uma Escola Pública cujo nível de educação é voltada para ensino fundamental. E assim, a particularidade de tal proposta pedagógica se mostra relevante principalmente no que se refere às características socioculturais da comunidade na qual a instituição de educação infantil está inserida e às necessidades e expectativas da população atendida.

i. Justificativa

Sendo a educação um fenômeno social, esta se subordina à estrutura e a dinâmica das relações entre classes sociais, sejam elas na escola ou na sociedade ao qual o indivíduo faz parte. Assim, levando-se em conta a realidade educacional brasileira o presente estudo justifica a ideia de elaborar uma proposta pedagógica, por observar que a Instituição escolhida está distante das instruções idealizadas pela LDB, que afirma que o desenvolvimento integral da criança e do adolescente, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, devem ser complementados com a ação da família e da comunidade. Assim, a prática constante de atividades lúdicas junto às crianças, se faz oportuna, pois esta, direciona as atividades a serem desenvolvidas por professores e todos aqueles que atuam junto às crianças e jovens da referida instituição.

ii. Metas

- 1) Implantar a presente proposta de intervenção pedagógica em 6 (seis)

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

meses, organizando a estrutura curricular das disciplinas a receber em sua grade atividades recreativas de forma que as atividades possam aproximar a comunidade da escola. Assim no início do próximo ano letivo a proposta estará plenamente implantada.

- 2) Aplicar no segundo semestre de 2018 as atividades recreativas em todas as disciplinas do ensino médio e fundamental na instituição indicada.
- 3) Avaliar mensalmente, de que forma as atividades lúdicas favoreceram no processo ensino-aprendizagem.

iii. Diagnóstico

A problemática social do sistema educacional brasileiro faz com que os profissionais e as instituições de educação infantil tenham que considerar questões bastante complexas que não podem ser ignoradas, pois afetam diretamente a vida das crianças pequenas. A desnutrição, a violência, os abusos e maus tratos, os problemas de saúde etc. que algumas crianças sofrem não são questões que só a instituição de educação infantil pode resolver isoladamente.

Foi observado, neste cenário que, em se tratando de jovens e adolescentes, a atmosfera a ser criada pelos educadores precisa ter um forte componente afetivo e integrador, sem esquecer que o lúdico deve estar embutido no sistema de ensino que se pretende aplicar para que haja aprendizagem com facilidade, pois somente dessa forma alcançaria o ideal educacional, sem perder de vista o mundo juvenil.

iv. Propostas de Ações Pedagógicas

Diante das dificuldades encontradas pelos professores do ensino fundamental em relação ao ensino escrito na sala de aula, percebe-se que alguns têm procurado formas de aprimorar suas práticas pedagógicas por meio de metodologias diferenciadas que levem os alunos ao despertar o gosto pelas aulas. É a partir dessa realidade que se percebe a importância de uma educação que vise não somente a mera decodificação e codificação de signos linguísticos, mas uma educação centrada nas diferenças entre os educandos respeitando suas inteligências e seu processo de aprendizagem. Como um suporte a prática pedagógica de educadores a tempos se tem

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

discutido sobre o lúdico e suas contribuições no processo educativo, de forma alegre e dinâmica muitas são as práticas lúdicas: jogos, brincadeiras, contos juvenis, dentre outras.

Aqui explanaremos sobre quais as formas que a escola irá desenvolver o trabalho para, a partir do que já está estabelecido, possa melhorar o desempenho da articulação entre as disciplinas e, conseqüentemente, a articulação entre o ensino e aprendizagem. Lembrando, sempre, que o projeto deverá garantir: 1) A escolha de assuntos relevantes para a comunidade em que a Instituição Educacional está inserida; 2) O tratamento interdisciplinar com o auxílio de diversos saberes, áreas ou componentes curriculares; 3) A disponibilidade dos professores para que se configure o trabalho de equipe e 4) O protagonismo da criança como participante do processo de ensino e aprendizagem.

A idéia proposta a seguir é de estimular os alunos a participar ativamente das aulas, fazendo com que assim apreenda melhor o que está sendo repassado, e mais, no desenvolver das atividades lúdicas os educadores perceberão que outras habilidades serão acrescidas, como a socialização, a criatividade, a percepção do eu e do outro, a rapidez do raciocínio entre outras. A seguir serão expostas apenas somente algumas atividades a serem desenvolvidas, pois a real intenção é instigar o próprio educador a criar as suas ações lúdico-pedagógicas, conforme a realidade e necessidade da turma em questão.

v. Sugestões de atividades a serem desenvolvidas

- a) Realizar uma campanha de conscientização com o objetivo de incentivar os pais e responsáveis a participarem ativamente dos projetos da escola;
- b) Mobilização da comunidade sobre a participação de um evento comunitário para os pais
- c) Informar a comunidade.
- d) Fazer uma reflexão sobre a importância da participação dos pais nos planos da escola

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Cabe explicita que uma vez que tais atividades forem desenvolvidas muito do que se expos no decorrer do trabalho será efetivamente percebido, pois é nesse plano de ação que se presencia os primeiros moldes da participação comunitária nos contextos escolares e é essa participação que aos poucos vai formando o clima e a cultura organizacional desse cenário

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto no presente estudo, é relevante considerar que os discursos obtidos mediante as entrevistas, foi possível compreender que a cultura e o clima organizacional tornam-se cada vez mais populares nas instituições de ensino, bem como ganham cada vez mais espaço na gestão de pessoas, uma vez que tem a possibilidade de repercutir de maneira mais direta o comportamento humano no âmbito organizacional, refletindo assim, nos contextos organizacionais alinhado ao desempenho e motivação de colaboradores.

Os pensadores da Gestão Escolar têm refletido na atualidade sobre as condições e fatores de natureza externa à aprendizagem, nas instituições escolares, que influem nas pessoas que nela trabalham ou aprendem. Portanto, a avaliação do clima organizacional de uma instituição pode ser entendida como um diagnóstico das informações que tem valor preventivo permitindo que as escolas obtenham melhor conhecimento de si mesma e passem agir em função desse conhecimento.

Neste sentido, foi possível compreender também, que embora muito se fale sobre a gestão democrática nas escolas, pouco se trata sobre as funções administrativas desta gestão, sobretudo com relação às pessoas. Assim, ao passo que se dedica em debater sobre a gestão escolar e sua relevância enquanto autoridade escolar, ausenta-se do debate a gestão escolar enquanto administradora de empresas que como tal precisa lidar com o patrimônio financeiro, tecnológico e humano das escolas.

Portanto, foi possível constatar que as instituições enfrentam dificuldades no clima organizacional, muitas vezes relacionadas às variáveis de comunicação e liderança, tornando seu desempenho mais inferior com relação a estes elementos. Tal contexto pode causar insatisfação nos colaboradores, sugerindo que instituições a mantenham uma cuidadosa observação sobre a necessidade de empreender ações e transformar tais pontos. Foi justamente esta a principal questão observada na rede estudada, a falta de liderança e de comunicação entre gestores e colaboradores, tende a tornar o clima informal, não deixando claro que a escola é um local de trabalho e possui matrizes gerenciais tal como qualquer empresa precisa ter como referência

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Isto porque manter o foco na gestão de pessoas excelente pode levar a uma revisão de processos, com ênfase nas variáveis que a organização detecta mais fragilizadas como, por exemplo a melhoria na comunicação ou a capacitação de lideranças. Assim, como alternativa de melhoria na escola pesquisada, sugere-se a realização de uma pesquisa de clima organizacional, a fim de conhecer quais pontos precisam ser otimizados. Cabe ainda apontar que levantar os dados da pesquisa de clima organizacional pode ser uma perda de tempo e recursos caso os resultados obtidos não sejam atribuídos da importância devida e as ações de melhoria o mais rapidamente implementadas.

Em linhas gerais, é importante considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através de efetivas mudança e melhorias comportamentais, como: percepção, aprendizagem, desempenho, conflito, identidade, personalidade, motivação entre outras. Notoriamente tipos de clima podem influenciar o funcionamento organizacional, incluindo a eficácia ou ineficácia.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

7. Bibliografia

Aguiar, M. Espaço da gestão na formação do profissional de educação (2012) In: Machado, L. M.; Ferreira, N. S. C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A.

Alonso, M. (2007). *O Papel do Director na Administração Escolar*. Rio de Janeiro: Bertrand.

Araújo, U. F. (2003). *Temas transversais e a estratégia de projetos*. São Paulo: Moderna.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Behrens, M. A. (Org.) (2006). *Paradigma da complexidade. Metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios*. Petrópolis: Vozes.

Benzer, J. K. et al. (2011). *The Relationship between Organizational Climate and Quality of Chronic Disease Management*. Health Services Research.

Bergamini, C. W., Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Bispo, C.A.F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, 16(2): p. 258-273, Maio/Ago. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. [Consultado em 22/01/2018].

Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.

Brasil. Lei Nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. [Em linha].

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111274.htm>. [Consultado em 22/01/2018].

Brasil. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. [Em linha]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm>. [Consultado em 22/01/2018].

Bueno, A.S. (2010). *Fundamentos da educação*. Curitiba, PR: Lógica.

Burns, R. A., Machin, M. A. (2012). Making beyond the pleasure principle: within and between-occasion effects of employee eudaimonia within a school organizational climate context. *Journal of Vocational Behavior*. 80(1): p. 118-128.

Cabral Neto, A. et al. (2007). *Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais*. Brasília: Líber Livro Editora.

Calderano, M. A., Lopes, P. R. C. (Orgs.). (2006). *Formação de professores no mundo contemporâneo: desafios, experiências e perspectivas*. Juiz de Fora: EDUFJF.

Campbell, D. T., Stanley, J. C. (1970). *Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa*. São Paulo: EPU.

Castro, A. M. D. A. (2004). Reforma educacional e a Formação de Gestores Escolares. *Interface*. Natal/RN, 1(1): jan/jun. [Em linha]. Disponível em: <www.ccsa.ufrn.br/interface>. [Consultado em: 20/04/2018].

Charlot, B. (2005). A produção e o acesso ao conhecimento: abordagem antropológica, social e histórica. *Revista de Educação Pública*, Cuiabá, 14(25). [Em linha]. Disponível em: <<http://www.ie.ufmt.br/revista>>. [Consultado em: 20/04/2018].

Chiavenato, I. (2010). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Coelho, C. L. M. (2004). Clima organizacional e stress numa instituição de comércio. *Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico.*, Brasília, 4(1).

Corrar, L. J., Paulo, E., Dias Filho, J. M. (2007). *Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.

Cunha, L. A., Góes, M. (1991). *O golpe na educação*. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar.

De Rossi, V. L. S. (2006). Coordenador pedagógico: tecelão do projeto político-pedagógico. In: Vicentini et al. *O coordenador pedagógico: práticas, saberes e produção de conhecimentos*. Campinas: Gráfica FE.

Delors, J. (Org.). (2012). *Educação um tesouro a descobrir – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. 7. ed. São Paulo: Cortez.

Demo, P. (2010). *Mitologias da Avaliação: de como ignorar, em vez de enfrentar os problemas*. 3. ed. Campinas, SP. Autores Associados.

Dewey, J. (1971). *Vida e Educação*. São Paulo: Edições Melhoramento.

Dib-Ferreira, R. (2008). A importância da educação familiar: como atuar na raiz do problema escolar. In: *Diário do Professor*. [Em linha]. Disponível em: <<http://diariodoprofessor.com/2008/06/17/a-importancia-da-educacao-familiar-como-atuar-na-raiz-do-problema-escolar/>>. [Consultado em: 20/04/2018].

Duarte, M., Werneck, L. (2005). A literatura e o ensino de leitura para o público juvenil. In: CÍRCULO Fluminense de Estudos Filológicos e Linguísticos. Congresso Nacional de Linguística e Filologia. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ago.

Dubar, C. (2009). *A crise das Identidades: A interpretação de uma Mutação*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Durkheim, E. (1973). *Educación y Sociología*. Buenos Aires: Editorial Shapire.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Esteve, J. (2004). *A Terceira Revolução Educacional: a educação na sociedade do conhecimento*. São Paulo: Moderna.

Freire, P. (2005). *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. 3. ed. São Paulo: Centauro.

Freire, P. (2007). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

Freitas, M. C., Biccás, M. S. (2009). *Biblioteca básica da história da educação brasileira: história social da educação no Brasil (1926 – 1996)*. São Paulo: Cortez.

Gokhale, S.D. (1980). A Família Desaparecerá? *Revista Debates Sociais*, Rio de Janeiro, 30(XVI).

Gomes, F. R. (2012). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2):95-103.

Gondra, J. G., Schueler, A. F. (2008). *Educação, poder e sociedade no Império brasileiro*. São Paulo: Cortês.

González Galán, A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: Lamuralla.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2006). *Metodologia do trabalho científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Libâneo, J. C. (2013). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. São Paulo: Heccus Editora.

Libaneo, J. C., Oliveira, J. F., Toschi, M. S. (2007). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Libâneo, J.C. (2011). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5. ed. São Paulo: Cortez.

Lima, S. M. B., Albano, A. G. B. (2002). Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. *Revista CCEI – URCAMP*, 6(10).

Litwin, G. H, Stringer, R. A. (2008). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.

Lopes, S. F. (2006). *A Educação Escolar na Primeira República: A Perspectiva de Lima Barreto*. São José do Rio Preto: Ed. UNESP.

Luck, H. (2004). *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. 22. ed. Petrópolis: Vozes.

Lück, H. (2010). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Petrópolis: Vozes.

Luck, H. (2011). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes, 2011.

Lück, H. et al. (2008). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Ludke, M., André, M.E.D.A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.

Luz, R. S. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro; Qualitymark.

Luz, R. S. (2012). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro; Qualitymark.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Manacorda, M.A. (2002). *História da Educação: da antiguidade aos novos dias*. 10 ed. São Paulo: Cortez.

Martin, M. G. L. (2009). *Entendimento do uso das ferramentas de gestão de desempenho para o comércio varejista: um estudo exploratório*. São Paulo.

Martins, M. C. F., et al. (2009). Construção e Validação de uma Escala de Clima Organizacional. *RPOT*, 4(1).

Melo, E. A. A. (2009). Gestão do Clima Organizacional. In J. P. Barros Neto (Ed.), *Administração de Organizações Completas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Menezes, I. G., Gomes, A. C. P. (2010). Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, 16(1):158-179.

Menezes, I.G., et al. (2009). Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde: Desenvolvimento e Estrutura Fatorial. *Estudos de Psicologia*, Campinas.

Milicic, N., Arón, A. M. (1999). *Climas sociales toxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. [Em linha]. Disponível em <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=204598>. [Consultado em: 06/12/2018].

Moreira, A. F. B., Candau, V. M. (2006). Currículo, Conhecimento e Cultura. In: Brasil, *Indagações sobre Currículo*. Brasília: Ministério da Educação.

Moro, A.B., (2012). Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. *ANPAD*, Salvador.

Murga, F. G. (2013). *As relações entre liderança, cultura organizacional e clima organizacional da criminalística da Polícia Federal*. Dissertação (Mestre em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- Oliveira, M. E. N. (2015). *Qualidade da gestão escolar: discursos, práticas e representações sociais*. 2015. 278 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.
- Oliveira, N. C. M.; Souza, O. N. B; Coelho, M do S. C. (2011). *A Democratização da Gestão Educacional: O Desafio da Institucionalização de Dinâmicas Democráticas na Secretaria de Estado de Educação Pará*. Pará: ANPAE.
- Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11:457-483.
- Paula, P., et al. (2011). Clima e Cultura Organizacional Em Uma Organização Pública. *Gestão & Regionalidade*, 27(81).
- Perrenoud, P. (2002). *A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica*. Porto Alegre: Artmed.
- Perrenoud, P. (2012). *Quando a escola pretende preparar para a vida? Desenvolvimento, Competências e outros saberes?* Barcelona.
- Peters, T. J., Waterman, Jr., R. H. (1982). *Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Piñon, L. A. (2005). *Avaliação da satisfação das pessoas no trabalho, conforme os critérios do gear place do work: estudo de caso da Infoglobo*. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro.
- Puente-Palacios, K. E., Freitas, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Revista Organizações e Sociedade*, 13(38), 45-57.
- Sá, M. G., Moura, G. L. (2008). A crítica discente e a reflexão docente. *Cadernos EBAPÉ.BR*. Rio de Janeiro, 6(4):1-10.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Santos, V., Candeloro, R. J. (2006). *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE.

Saviani, D. (2003). *Pedagogia Histórico Crítica: primeiras aproximações*. Campinas, SP: Autores Associados.

Schueler, A. F., Magaldi, A. M. B. M. (2009). Educação escolar na primeira república: memória, história e perspectivas de pesquisa. *Revista Tempo*. Rio de Janeiro, 26, p. 32-56, jan.

Silva, R. O. (2011). *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira.

Tamayo, A., Paz, M.G.T (1999). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Teixeira, L.H.G. (2002). *Cultura Organizacional e Projeto de Mudança em escolas públicas*. Campinas: Autores Associados.

Tenório, F. (2011). *Teoria das Organizações. Curso de Mestrado em Administração Pública com Ênfase em Criminalística da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*. Brasília.

Veiga, C. G. (2007). *História da Educação*. São Paulo: Ática.

Veiga, I. P. A. (Org) (2011) Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus.

Vergara, S. C. (2003). *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Wagner III, J. A., Hollenbeck, J. R (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Apêndices

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Apêndice 1. Questionário aplicado para as gestoras

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

O presente questionário, cuja pesquisa se integra no curso de mestrado em docência e gestão escolar, da Universidade Fernando Pessoa, em Portugal, visa estudar o “Clima e Cultura organizacional: implicações na gestão democrática no contexto da escola pública”. Assim, solicito alguns minutos do seu tempo para colaborar na investigação preenchendo o presente questionário. A sua colaboração é fundamental e as respostas são confidenciais. Por favor para cada pergunta coloque um (x) ao lado da resposta que você selecione. Muito obrigado!

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AS GESTORAS

Parte - I

Identificação:

1 - Sexo:

- feminino
 masculino

2 - Idade:

- até 35 anos
 entre 35 e 45 anos
 mais de 45 anos

3 – Habilitação:

- Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

Parte – II

Objetivo específico: - Pesquisar junto à comunidade escolar (professores, alunos, gestores e públicos afins) qual a percepção destes na construção da gestão democrática na escola.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

4. Você conhece as características inerentes ao modelo de «gestão democrática» das escolas?”

- Sim
 Não

Objetivo específico: - Analisar a relação entre clima, cultura organizacional e gestão democrática

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

5. A gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional?

- Sim

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

- () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

Objetivo específico:- Identificar junto à organização escolar pública quais são os meios utilizados pela organização que possibilitam a educação democrática no cenário escolar

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

6. A Gestão Democrática na escola possibilita maior entendimento sobre a função social da escola?

- () Sim
 - () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

7. A comunidade intra e extra-escolar sabe qual é a função social da escola?

- () Sim
- () Não

8. A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social?

- () Sim
 - () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

Objetivo Específico: - Verificar as possibilidades de construção da gestão democrática no contexto da escola pública;

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

9. São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar?

- () Sim
 - () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

10. Na sua opinião qual o nível de relação da escola com a família?

- () Médio
- () Alto
- () Não existe relação

Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública

11. Uma maior democratização melhora a qualidade da educação escolar?

- Sim
 - Não
 - Muitas vezes
 - Algumas vezes
-
-

12 Em sua opinião o uso adequado do Projeto Político Pedagógico colabora para uma gestão escolar democrática?

- Sim
- Não

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Apêndice 2. Questionário aplicado para os professores

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS PROFESSORES
--

Parte - I

Identificação:

1 - Sexo:

- feminino
 masculino

2 - Idade:

- até 35 anos
 entre 35 e 45 anos
 mais de 45 anos

3 – Habilitação:

- Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutorado

Parte - II

Objetivo específico: - Pesquisar junto à comunidade escolar (professores, alunos, gestores e públicos afins) qual a percepção destes na construção da gestão democrática na escola.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

4. Você conhece as características inerentes ao modelo de «gestão democrática» das escolas?»

- Sim
 Não

Objetivo específico: - Analisar a relação entre clima, cultura organizacional e gestão democrática

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

5. A gestão democrática influencia o clima e a cultura organizacional?

- Sim
 Não
 Muitas vezes
 Algumas vezes
-
-

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Objetivo específico:- Identificar junto à organização escolar quais são os meios utilizados pela organização escolar pública que possibilitam a educação democrática no cenário escolar

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

6. Em sua opinião a escola desenvolve uma Gestão Democrática que possibilite um maior entendimento sobre a função social desta?

- Sim
 - Não
 - Muitas vezes
 - Algumas vezes
-
-

7. Você considera que a comunidade intra e extra-escola tenha o real conhecimento sobre qual é a função social da escola?

- Sim
- Não

8. São criados espaços democráticos para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar, de modo a viabilizar o conhecimento da função social da escola?

- Sim
 - Não
 - Muitas vezes
 - Algumas vezes
-
-

Objetivo Específico: - Verificar as possibilidades de construção da gestão democrática no contexto da escola pública

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

9. A questão da falta de recursos impede que a escola cumpra sua função social?

- Sim
 - Não
 - Muitas vezes
 - Algumas vezes
-
-

10. Na sua opinião qual o nível de relação da escola com a família dos alunos?

- Médio
 - Alto
 - Não existe relação
-
-

Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública

11. Em sua opinião, a integração entre escola, comunidade e a família dos alunos é tratada como sendo importante no ambiente escolar?

- () Sim
 - () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

12. Tendo o gestor escolar a visão da importância da integração da família e da comunidade em geral com a escola, você julgaria a sua atuação importante ou não?

- Sim ()
- Não ()

13. Uma maior democratização melhora a qualidade da educação escolar?

- () Sim
 - () Não
 - () Muitas vezes
 - () Algumas vezes
-
-

14. Em sua opinião o uso adequado do Projeto Político Pedagógico colabora para uma prática pedagógica atende às expectativas de aprendizagem dos alunos?

- Sim ()
- Não ()

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Apêndice 3. Questionário aplicado para os alunos

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS ALUNOS

Parte - I

Identificação:

1 - Sexo:

- feminino
- masculino

2 - Idade:

- acima de 9 anos
- entre 15 e 25 anos
- mais de 25 anos

3 – Qual o ano de sua escolaridade

- 3° ao 5° ano
- 6° ao 8° ano
- 9° ano

Parte - II

Objetivo específico: - Pesquisar junto à comunidade escolar (professores, alunos, gestores e públicos afins) qual a percepção destes na construção da gestão democrática na escola.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

3. Além da atividade de ensino, você considera que a sua escola cumpre a função social que lhe está destinada, ou seja, a escola estabelece a relação entre teoria e prática, através de situações próximas da realidade do aluno, permitindo que os conhecimentos adquiridos melhorem sua atuação na vida cotidiana?

- Sim
- Não

4. Em sua opinião, você acha que a escola desenvolve uma Gestão Democrática, ou seja, uma organização do trabalho escolar por meio da qual alunos, professores, pais, técnicos, serventes, orientadora pedagógica e demais funcionários participem nas decisões importantes, possibilitando um maior entendimento sobre o que significa a função social da escola?

- Sim
- Não
- Muitas vezes
- Algumas vezes

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Objetivo específico: - Identificar junto à organização escolar quais são os meios utilizados pela organização escolar pública que possibilitam a educação democrática no cenário escolar.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

5. São criados espaços democráticos (local onde pode e deve haver a participação da sociedade na organização do contexto da escola) para favorecer a participação das comunidades intra e extra-escolar, de modo a viabilizar o conhecimento da função social da escola?

- Sim
 - Não
 - Muitas vezes
 - Algumas vezes
-
-

6. A questão da falta de recursos (materiais, local, verbas) impede que a escola cumpra sua função social?

- Sim
- Não

Objetivos específicos: - Verificar as possibilidades de construção da gestão democrática no contexto da escola pública.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

7. Na sua opinião qual o nível de relação da escola com a família dos alunos?

- Médio
- Alto
- Não existe relação

8. Para você o gestor que atua possibilitando a participação da comunidade no cenário escolar é importante?

- Sim
- Não

9. Você considera que a maior participação dos alunos melhora a qualidade da educação escolar?

- Sim
- Não

**Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública**

Apêndice 1. Questionário aplicado para os pais

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS PAIS

Parte – I

Identificação:

1 - Sexo:

- feminino
 masculino

2 - Idade:

- até 35 anos
 entre 35 e 45 anos
 mais de 45 anos

3 – Escolaridade

- Ensino Fundamental
 Ensino Medio
 Ensino Superior
 Pós graduação, especialização, outros

4. Ocupação

- Empregado
 Desempregado
 Trabalhador autonomo

5. Distancia entre escola e residência

- Mora nas proximidades
 Mora pouco distante
 Mora muito distante

Parte – II

Objetivo específico: - Pesquisar junto à comunidade escolar (professores, alunos, gestores e públicos afins) qual a percepção destes na construção da gestão democrática na escola.

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

6. Além da atividade de ensino, você considera que a sua escola cumpre a função social que lhe está destinada, ou seja, a escola estabelece a relação entre teoria e prática, através de situações próximas da realidade do aluno, permitindo que os conhecimentos adquiridos melhorem sua atuação na vida cotidiana?

- Sim ()
Não ()

Clima e Cultura organizacional:
implicações na gestão democrática no contexto da escola pública

4. Em sua opinião, você acha que a escola desenvolve uma Gestão Democrática, ou seja, uma organização do trabalho escolar por meio da qual os pais, participem nas decisões importantes decisões relacionadas à educação dos filhos?

- Sim ()
Não () () Sim
() Não
() Muitas vezes
() Algumas vezes
-
-

5. Você considera que a maior participação dos alunos/pais e comunidade em geral melhora a qualidade da educação escolar?

- Sim ()
Não ()

Objetivos Específicos: - Identificar junto à organização escolar quais são os meios utilizados pela organização escolar pública que possibilitam a educação democrática no cenário escolar

Questões que nortearão o alcance de tal objetivo:

6. A escola já lhe explicou a importância do Projeto Político Pedagógico para a gestão escolar?

- Sim ()
Não ()