

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Lúcio Mauro da Cruz Tunicé**

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS  
MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA  
UNIDADE ESCOLAR**

**Taubaté – SP**

**2018**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Lúcio Mauro da Cruz Tunicé**

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS  
MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA  
UNIDADE ESCOLAR**

Dissertação apresentada para a Banca de Defesa da Universidade de Taubaté, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica.

Linha de Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro.

**Taubaté – SP**

**2018**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema integrado de Bibliotecas – UNITAU**

T926c Tunice, Lúcio Mauro da Cruz  
Clima e cultura organizacional após mudanças  
administrativas numa Unidade Escolar. / Lúcio Mauro  
da Cruz Tunice. - 2018.  
102f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2018.  
Orientação: Profa Dra Maria Teresa de Moura Ribeiro,  
Departamento de Pedagogia.

1. Estudo da escola. 2. Cultura organizacional escolar.  
3. Clima escolar. I. Título.

LÚCIO MAURO DA CRUZ TUNICE

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS  
ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR**

Dissertação apresentada para a Banca de Defesa da Universidade de Taubaté, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.  
Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica.  
Linha de Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional.  
Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro.

Data: 06/04/2018

Resultado: Aprovado

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Teresa de Moura Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Neusa Banhara Ambrosetti

Universidade de Taubaté

Assinatura

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Cristina Marcelino Bento

Centro Universitário Teresa D'Ávilla

Assinatura

*“Sobre esse ponto existe algum consenso, particularmente entre os autores que não subsumem a cultura ao clima: enquanto a cultura tem uma natureza holística, remetendo para o universo dos aspectos cognitivos e valorativos das organizações, o clima refere-se aos aspectos especificamente perceptivos dos actores nas organizações”.*

(SARMENTO, 1994, p. 103.)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico à memória do meu pai, Mauro Izael Tunice, que apesar da pouca instrução, sempre acreditou que a Educação é o único caminho para a melhoria da qualidade de vida, a melhor forma de transformar a sociedade, pois permite reflexão, ousadia e ressignificação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus!

Agradeço a todos os que me acompanharam neste processo, principalmente pela paciência e imensa compreensão, por entender as “infinitas” horas de dedicação aos estudos, em especial, à minha mãe, Mariza da Cruz Tunice, que aos 81 anos, sempre direcionava um olhar de motivação e de confiança. À minha amada esposa, Katyuscya Fonseca de Moura Cavalcanti e Tunice, pessoa que foi responsável por otimizar minha vida, neste percurso de muito estudo, que me motivou a cursar o Mestrado, que com seu sorriso encantador, sempre afirmou que era possível e que recentemente me presenteou com a melhor notícia de minha vida, a alegria de ser PAI.

Agradeço aos Mestres docentes do Programa de Mestrado que com seu brilhantismo, participaram ativamente deste processo, em especial, aos integrantes do Seminário I e II. Aos funcionários da Secretaria do Mestrado Profissional em Educação, em especial, à Alessandra e à Rita, que acompanharam a construção da Dissertação e contribuíram significativamente.

Às queridas Professoras Dra. Neusa Banhara Ambrosetti e Dra. Maria Cristina Marcelino Bento que, com suas valiosas contribuições no Exame de Qualificação e na Defesa, permitiram o aperfeiçoamento deste trabalho.

Agradeço a todos os integrantes da Unidade Escolar pesquisada que contribuíram não só com a entrevista, mas com suas ações e protagonismo, pois permitiram entrar na intimidade da vida profissional e participar ativamente.

Agradeço de forma particular e carinhosa à querida Orientadora Professora Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro, que com sua doçura e extrema gentileza soube orientar cada linha deste trabalho, dirimindo dúvidas, motivando, instruindo, vibrando com as conquistas desde o projeto até este momento. Meu eterno agradecimento!

A todos, meu “Muito Obrigado!”

## RESUMO

O clima e a cultura organizacionais que permeiam uma unidade escolar, num momento de recentes mudanças administrativas, contribuem com a quebra de paradigmas vividos. A pesquisa justifica-se pela preocupação com as mudanças, com o entendimento do cotidiano escolar e ainda, como elas influenciam o clima e a cultura organizacional, bem como na qualidade do ensino ministrado em uma Unidade Escolar localizada no interior paulista que sempre foi considerada de vanguarda. Trata-se de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa de tipo etnográfica, que buscou descrever a partir da observação da realidade as características da escola. Para a coleta de dados, foram realizadas pesquisas documentais e nos registros históricos da entidade, entrevistas semiestruturadas com os membros da comunidade escolar (equipe gestora, equipe docente e funcionários de apoio) e observação da realidade a partir de roteiro, registrada em Diário de Campo. A análise e a interpretação dos resultados foram realizadas a partir do tratamento qualitativo dos dados coletados. Assim, compreendemos como o clima e a cultura organizacional reagem diante de mudanças significativas e quais as influências na vida profissional dos envolvidos e no trabalho realizado por eles na escola, pois permitiu aos entrevistados externarem suas opiniões, expectativas e apontar situações vividas no cotidiano escolar que os motivam ou incomodam. A pesquisa permitiu uma profunda imersão na realidade da escola destacando a importância do Clima e da Cultura Organizacional como elementos fundamentais e influenciadores nas atividades escolares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estudo da Escola. Cultura Organizacional Escolar. Clima Escolar.



## **ABSTRACT**

The organizational climate and culture that permeates a school unit, in a time of recent administrative changes, contribute to the breakdown of lived paradigms. The research is justified by the concern with the changes, with the understanding of school daily life, and also how they influence the climate and the organizational culture, as well as the quality of the teaching given in a School Unit located in the interior of São Paulo that has always been considered vanguard. It is a case study with a qualitative approach of ethnographic type, that sought to describe from the observation of reality the characteristics of the school. For data collection, documentary research was carried out and in the entity's historical records, semi-structured interviews with the members of the school community (management team, teaching staff and support staff) and observation of reality based on a script recorded in field daily. The analysis and interpretation of the results were performed based on the qualitative treatment of the data collected. Thus, we understand how the climate and organizational culture react to significant changes and what influences the professional life of those involved and the work done by them in school, since it allowed the interviewees to express their opinions, expectations and to point out situations lived in the daily school life that motivate or inconvenience them. The research allowed a deep immersion in the reality of the school highlighting the importance of Climate and Organizational Culture as fundamental elements and influencers in school activities.

**KEY WORDS:** School Study. Organizational School Culture. School Climate.

## LISTA DE SIGLAS

CEP/UNITAU	–	Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté
CF	-	Constituição Federal
CGASS	–	Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor
CLT	–	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAE	–	Comissão Nacional de Atividades Espaciais
CNPq	–	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COBAE	–	Comissão Brasileira de Atividades Espaciais
GOCNAE	–	Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	–	Instituto Nacional do Seguro Social
MCT	–	Ministério da Ciência e Tecnologia
OAB	-	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	–	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	–	Organização Mundial da Saúde
ONU	–	Organização das Nações Unidas
PASS	–	Política de Atenção à Saúde e Seguro do Trabalho
RJU	–	Regime Jurídico Único
SAS	–	Serviço de Assistência e Benefícios
SCT/PR	–	Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República
SISOSP	–	Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal
SUS	–	Sistema Único da Saúde
SIASS	–	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Delimitação do Estudo	15
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa	17
1.5 Organização da Pesquisa	19
2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ESCOLAR	21
2.1 Cultura e Cultura Organizacional Escolar	27
2.2 Clima Escolar	30
2.3 O Gestor Escolar e sua influência no Clima da Escola	32
2.3.1 Gestão participativa e os resultados da escola e a Cultura da Participação	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS	42
4.1 Contextualização da Unidade Escolar Pesquisada	42
4.2 A Unidade Escolar antes das mudanças: organização, cultura e clima	45
4.3 A Unidade Escolar após as mudanças: organização, cultura e clima	51
4.4 Do relacionamento entre os diversos integrantes da Unidade Escolar pesquisada	60
4.5 Do nível de satisfação e motivação dos envolvidos e o papel das lideranças na participação e na construção de uma escola	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	87
APÊNDICE I – Ofício	88
APÊNDICE II – Termo de Autorização da Instituição	89
APÊNDICE III – Roteiro de Entrevista	90
APÊNDICE IV – Roteiro de Observação	92
APÊNDICE V – Termo de Compromisso e Confidencialidade	93

APÊNDICE VI - Termo de Autorização de Uso de Som	94
ANEXOS	95
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
ANEXO B – Parecer Consubstanciado CEP	99

## 1 INTRODUÇÃO

O funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu meio, especialmente, entre os grupos que ali atuam, pois na grande maioria das vezes tem interesses, formas de pensar e agir distintos. Ao fazer essas considerações, Nóvoa (1995) pondera que as diferenças encontradas no âmbito escolar são fatores fundamentais para o desenvolvimento das ações e características da escola.

A escola tem um papel fundamental na formação do indivíduo, pois além das questões que envolvem o ensinar, é na escola que são aprofundadas as relações sociais permitindo o contato com pessoas com diferentes formas de pensar e agir.

Minhas experiências com a educação sempre foram muito felizes. Sou a personificação do aluno que sempre estudou numa escola particular, confessional e tradicional da minha cidade, onde todos, professores, direção, funcionários de apoio e comunidade sempre foram muito presentes, favorecendo o clima e a cultura organizacional daquela escola.

A educação sempre foi encarada com muita seriedade, motivo pelo qual exige a participação de todos, mais do que o envolvimento, exigia-se o comprometimento, para que exista um clima harmonioso, no cotidiano da escola e, conseqüentemente, o resultado será uma aprendizagem significativa, de alta qualidade da educação e de boa formação.

Como profissional atuei na Secretaria de Estado da Educação de São Paulo exercendo os cargos de Assistente Técnico de Gabinete e de Assistente Técnico de Direção, no Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente e, no Conselho Estadual do Bem-Estar do Menor que à época pertencia a antiga FEBEM. Anos depois, fui convidado para ocupar o cargo de Secretário de Educação do Município de Lorena.

Algo em comum permeou as minhas atuações profissionais, posto que sempre quis entender como se estabeleciam as relações nos ambientes de trabalho, em especial, as decorrentes de mudanças. Isto se deve, devido a falta de continuidade em algumas políticas públicas, em especial, na educação, posto que nos cargos que ocupei, diversas mudanças aconteciam a todo o momento, e conseqüentemente, havia repercussão na forma de trabalhar e agir dos indivíduos que permaneciam nos locais de trabalho.

Nesse curto percurso posso dizer que aprendi muita coisa e a cada dia descubro que nada sei. Só sei que amo a Educação e o Direito, por acreditar que são instrumentos de transformação da vida das pessoas. Acredito que devemos ser móveis, mudar e refletir e

reavaliar nossas ações, assim, como diria Pablo Neruda: “[...] só estarei imóvel quando seja tão mineral que não veja, nem escute, nem participe do que nasce e cresce.”

Nóvoa (1995) afirma que a evolução da sociedade globalizada, especialmente influenciada pelo acesso amplo aos meios de comunicação e industrialização, são propícios para diversas mudanças, especialmente, na escola, fato que não é diferente, no país, em que vivemos, onde grande parte das escolas enfrentam problemas significativos.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 garantiu o direito à educação. Não só o direito, mas especialmente o acesso e permanência na escola. Diante da existência de diversas garantias de direitos acerca da educação e mesmo com a incidência de grandes dificuldades na efetivação dos referidos direitos, discutem-se e buscam-se soluções para criação de estratégias de políticas de inovação educacional.

A inconformidade com a qualidade dos resultados do trabalho escolar, nos sistemas de ensino, públicos ou privados, passou a chamar a atenção sobre a gestão escolar, incidindo sobre ela as expectativas de solução da situação de fracasso, bem como uma profunda reflexão sobre as escolas que têm êxito na resolução de problemas que incidem sobre a grande maioria das escolas do país, como por exemplo, Sarmiento (1994), Nóvoa (1995), Brunet (1995), Canário (1996), Ribeiro (2001), Perez Gómez (2001), Moreira e Candau (2003), Tardif e Lessard (2009) e Bafini (2016).

Nessa perspectiva a escola foi posta no centro das atenções e faz-se necessário observar, analisar, refletir e buscar respostas acerca da organização e do clima que as permeiam e como contribuem com o sucesso ou com a superação das dificuldades enfrentadas, visando sempre à melhoria da educação.

A busca de alternativas viáveis de mudança no campo escolar exige, antes de qualquer providência, que se busque compreender as formas de organização e de funcionamento da escola e os fatores históricos de sua constituição e de organização, posto que ainda continuam pouco conhecidos, e a ideia da cultura organizacional e do clima são recursos valiosos para o desvendamento daquilo que constitui uma escola na complexidade de sua organização e no funcionamento.

Sabemos que a escola é o resultado de convenções históricas e sociais que estabelecem rotinas organizacionais. Tardif e Lessard (2009, p. 55) afirmam que a escola é um espaço social e organizacional onde atuam indivíduos distintos e ligados entre si pelas relações trabalhistas, abriga “tensões, negociações, colaborações, conflitos e reajustamentos circunstanciais ou profundos de suas relações”.

Desta feita, a presente pesquisa busca elementos para entender como as mudanças administrativas e organizacionais interferem, no clima e na cultura organizacional de uma escola, indícios que fomentem a discussão acadêmica, bem como propiciem o aprimoramento da escola, buscando contribuir com a melhora significativa da educação em nosso país.

## **1.1 Problema**

Considerando que a escola é suscetível a mudanças, questiona-se:

- O clima e a cultura organizacional que permeiam uma unidade escolar num momento de recentes mudanças administrativas contribuem com a quebra de práticas vigentes na escola?
- Em que medida o clima e a cultura organizacional têm sido influenciados pelos fatores de motivação de seus funcionários e podem contribuir para o sucesso da escola?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Investigar se e como as mudanças administrativas e organizacionais interferem no clima e na cultura organizacional de uma escola.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar se as características apresentadas pela escola diante das mudanças administrativas e organizacionais contribuem com o sucesso ou com a superação das dificuldades enfrentadas.
- Identificar o nível de satisfação dos envolvidos, na escola, após um processo de mudanças administrativas e organizacionais.
- Identificar os aspectos que favorecem ou dificultam as mudanças, analisando o papel do gestor e das lideranças responsáveis pelas mudanças.

## **1.3 Delimitação do Estudo**

Com o advento da Constituição Federal (CF) da República Federativa do Brasil, de 1988, a declaração do Direito à Educação é particularmente detalhada, representando um salto de qualidade com relação à legislação anterior, com maior precisão da redação e de elementos, introduzindo-se, até mesmo, os instrumentos jurídicos para a sua garantia.



Mais tarde, com a sanção da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o disposto, na Constituição Federal, foi detalhado e houve a regulamentação de muitos aspectos da educação nacional, entretanto, o acesso, a permanência e o sucesso, na escola fundamental, continuam como promessas não efetivadas.

Diante da existência de diversas garantias de direitos acerca da educação, existem ainda grandes dificuldades para a efetivação dos referidos direitos, assim, faz-se necessário discutir e buscar soluções a para criação de estratégias de políticas de inovação educacional.

Uma das possibilidades para a compreensão e à busca de soluções sobre os problemas que afligem a escola é o entendimento da cultura e do clima organizacional. A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir (PIRES e MACÊDO, 2006). Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se autorrealizar.

Para Brunet (1988 *apud* NÓVOA, 1995, p. 29):

As organizações escolares, ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores (ou os ideais sociais) e as crenças que os membros da organização partilham.

A cultura é uma dimensão organizacional complexa cujo simples entendimento por parte de um consultor demanda tempo, paciência, reflexão e está sempre sujeito a revisões, até que o grupo aprenda a lidar com os problemas da adaptação externa e da integração interna, servindo, destarte, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade (FLEURY, 2007).

Como elemento constituinte da cultura e fator de impacto no que concerne ao desempenho profissional, destaca-se o clima organizacional. O clima é um grande influenciador para que haja sucesso da escola. Refere-se ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e no interesse dos funcionários para o funcionamento da organização.

É possível considerar, portanto, que um clima favorável, dentro da escola, será um fator positivo a fim de compatibilizá-lo com o bom desempenho, o que produzirá uma escola ágil, criativa, reflexiva e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, alunos, professores, funcionários, direção e comunidade.

Nessa perspectiva, o presente estudo se propõe a investigar como o clima e a cultura organizacional de uma escola são influenciados diante de mudanças administrativas e organizacionais, depois de um longo período sob a gestão de outro diretor.

A Unidade Escolar pesquisada, atualmente, oferece educação básica e profissional, comprometendo-se com uma educação de qualidade, por meio do conhecimento e da criação de oportunidades, contando com aproximadamente 700 alunos, 63 professores e 26 funcionários. Tem por finalidade o desenvolvimento pleno do educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Trata-se de uma Unidade Escolar com características híbridas, possuindo características públicas e privadas, pois o serviço educacional prestado é particular, mas o corpo docente que atua na referida escola precisa ser submetido a um concurso público para ingresso.

#### **1.4 Relevância do Estudo / Justificativa**

Uma educação de qualidade é o sonho de muitos brasileiros. Uma educação significativa e que garanta um futuro promissor é o sonho de muitos alunos. Ter um ambiente de trabalho favorável e propício a desenvolver suas atividades é o sonho de muitos educadores.

De acordo com Luz (1996), as pesquisas sobre o clima e a cultura organizacional podem auxiliar, identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização. Trata-se de uma ação que busca detectar as imperfeições existentes, nas relações que impactam nos resultados da organização, com o objetivo de corrigi-las. Ela expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente.

No mais, a pesquisa sobre o clima e a cultura organizacional pode oferecer às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais. Verifica-se que o índice de motivação das pessoas aumenta quando estas se sentem partícipes, ouvidas e respeitadas em suas opiniões. Ao mesmo tempo, a crença na instituição se eleva sensivelmente.

Nessa perspectiva, o clima organizacional merece ser destacado como fator de grande relevância para as organizações. Trata-se de um fator valioso no âmbito das organizações que desejam gerir o seu ambiente interno, criando condições mais favoráveis à motivação das pessoas, com nítidos reflexos positivos no que se refere à qualidade e à produtividade de suas ações. O clima organizacional saudável possibilita às pessoas executar suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz, o que vai ao encontro com a perspectiva da busca de uma educação de qualidade. A análise do clima organizacional, por sua vez, converte-se, nesse contexto, em instrumento de observação de todos aqueles que estão inseridos num contexto organizacional. (TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2004).

O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções da organização ou de seus dirigentes, mas sim, pelas atitudes das pessoas. (CARVALHO, 1999). Busca-se, assim, verificar se ele exerce influência positiva ou negativa sobre a satisfação dos colaboradores, bem como os reflexos na capacidade produtiva e no grau de envolvimento daqueles que estão ali inseridos.

Luz (2003) menciona a pesquisa de clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e os demais colaboradores. Segundo o autor, ele tem a capacidade de promover um crescimento, nas relações de trabalho, auxiliando na missão de melhorar o ambiente organizacional, transformando os diferentes aspectos que podem alavancar o sucesso da instituição.

Um adequado clima organizacional, numa instituição de ensino, só pode ser construído com a atuação conjunta dos colaboradores (gestores, professores e funcionários), em prol de um ambiente aberto a mudanças, do espírito não autoritário, da afetividade, da confiança, do respeito mútuo, da relevância do processo de ensino-aprendizagem efetivo e agradável.

Marchiori (2008, p. 209) afirma:

[...] se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Assim, a presente pesquisa se justifica pelo fato de procurar investigar como o clima e a cultura organizacional de uma escola reagem diante da mudança administrativa e organizacional, depois de um longo período em que esses indivíduos encontravam-se naquele local.

## 1.5 Organização da Pesquisa

O trabalho se inicia com a introdução ao estudo, apresentando algumas ideias iniciais sobre educação e ensino, bem como sua influência do mesmo na vida do pesquisado. Apresenta também a percepção da educação nos termos da Constituição Federal e a busca de resultados positivos, considerando as dificuldades a respeito da educação e a existência de escolas que têm êxito nesse contexto. Por fim, apresenta a necessidade de entender como as mudanças administrativas e organizacionais interferem na cultura e no clima escolar, como forma de entender os indivíduos que ali atuam e aprimorar os conceitos para alcançar uma educação significativa para o nosso país.

Após a introdução, a partir do segundo capítulo é realizada uma revisão de literatura a respeito do clima e da cultura organizacional da escola. Assim, é discutido como o clima e a cultura organizacional da escola reagem a mudanças administrativas e organizacionais depois de um longo período de repetição de hábitos, sem alterações significativas na escola, discutindo como essas mudanças refletem na qualidade do ensino, considerando os estudos de Sarmiento (1994), Nóvoa (1995), Brunet (1995), Canário (1996), Ribeiro (2001), Perez Gómez (2001), Moreira e Candau (2003), Tardif e Lessard (2009) e Bafini (2016).

No terceiro capítulo, é realizada a descrição dos procedimentos metodológicos por meio de pesquisa de campo, envolvendo a coleta de dados da unidade escolar onde foi desenvolvida a pesquisa, a qual fica localizada no interior do Estado de São Paulo, com os integrantes da referida Unidade. Foi realizado um estudo do tipo etnográfico, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas realizadas com a equipe gestora, docentes e funcionários da unidade escolar, observações da realidade com base em um roteiro com registro em Diário de Campo e a análise de documentos escolares.

Foi elaborado, conforme o Apêndice III, um roteiro para a realização da entrevista, e as observações estão devidamente registradas, num Diário de Campo, considerando que a observação foi realizada em visitas aleatórias, objetivando retratar a realidade da escola.

No quarto capítulo, é apresentado e discutido os dados coletados na pesquisa, iniciando com a contextualização da Unidade Escolar pesquisada e com sua caracterização, incluindo esclarecimentos sobre a estrutura física. Na sequência, trataremos a questão que envolve a escola antes das mudanças e após as mudanças, considerando aspectos da organização, da cultura e do clima, bem como os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os aspectos abordados pelos autores na revisão de literatura.

Dando continuidade, no quarto capítulo, analisamos a questão que envolve o relacionamento dos diversos integrantes da Unidade Escolar pesquisada, considerando os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os aspectos abordados pelos autores na revisão de literatura.

No quarto capítulo, abordamos os aspectos que envolvem o nível de satisfação e de motivação dos envolvidos e o papel das lideranças, na participação e na construção de uma escola, considerando os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os aspectos abordados pelos autores na revisão de literatura, considerando a cultura e o clima da escola.

No final, serão apresentadas as considerações finais acerca do estudo, procurando responder aos questionamentos iniciais apresentados como proposta de pesquisa.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ESCOLAR

Libâneo (2004) afirma que tem sido cada vez mais importante compreender a escola como lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas a cultura científica, mas a cultura social, a cultura das mídias, a cultura dos alunos, a cultura da escola. Segundo Pérez Gomes (2001),

a escola, e o sistema educativo em seu conjunto, pode ser considerada como uma instância de mediação cultural entre os significados, sentimentos e condutas da comunidade social e o desenvolvimento humano das novas gerações. (2001, p. 33).

Assim, o autor afirma que as escolas podem ser consideradas lugares de intercruzamentos de culturas, entre elas a cultura da escola. A cultura da escola refere-se àqueles significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionamento que, de certa forma, mostram a identidade e os traços característicos da escola e das pessoas que nela trabalham. A cultura da escola (ou cultura organizacional) é o que sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas, gerando um padrão coletivo de pensar e perceber as coisas e, conseqüentemente, de agir.

A pesquisa bibliográfica que realizamos se detém em alguns recortes principais: a mudança, na cultura organizacional, e suas implicações para a melhoria do clima escolar, bem como a relevância do papel do gestor como liderança responsável pelo alcance das metas e objetivos. Autores como Libâneo (1985), Sammons, Hilman e Mortimore (1994), Sarmiento (1994), Brunet (1995), Nóvoa (1995), Canário (1996), Ribeiro (2001), Perez Gómez (2001), Moreira e Candau (2003), Polon (2005 e 2009), Sammons (2008), Lück (2009) e Tardif e Lessard (2009) foram consultados e auxiliarão na análise dos fenômenos que marcaram a mudança ocorrida, na escola, objeto desta pesquisa.

Foram ainda consideradas as pesquisas desenvolvidas, nos últimos 5 (cinco) anos acerca do tema, destacando-se os trabalhos desenvolvidos por Lima (2011), Vicente (2013), Figueiredo (2014), Aranha (2015) e Bafini (2016). Essas 5 (cinco) pesquisas foram selecionadas em buscas pela internet, em sítios eletrônicos como a plataforma do Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, da Universidade de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica (PUC) e também, as Plataformas *scielo* e *google acadêmico*, ocasião que baixamos os arquivos dos trabalhos desenvolvidos e fizemos a leitura.

Lima (2011), com base nos três níveis da avaliação: da aprendizagem, institucional e de larga escala, realizou uma pesquisa em uma escola de anos finais do ensino fundamental da rede oficial de ensino do Distrito Federal, cuja diretora foi a principal interlocutora. A pesquisa, de cunho predominantemente qualitativo, foi realizada por meio de um estudo de caso do tipo etnográfico, observando que a coleta dos dados ocorreu durante todo o ano letivo de 2010 e se estendeu até março de 2011, totalizando quinze meses de contato direto com o campo estudado.

O objetivo geral da pesquisa se pautou em compreender, tomando-se por base a ótica do diretor de uma escola de anos finais do ensino fundamental, sua ação e influência sobre as práticas avaliativas ocorridas, na escola, em seus três níveis: da aprendizagem, institucional e de larga escala. Os objetivos específicos para a investigação foram: analisar a participação do diretor da escola em atividades e em momentos de interação com pais, estudantes, professores e coordenadores pedagógicos quando o tema da avaliação estivesse presente; acompanhar e analisar o papel do diretor da escola em atividades que envolvessem a avaliação fora do âmbito escolar; discutir o entendimento do diretor da escola sobre as práticas avaliativas que ocorreram, na escola, nesses três níveis (aprendizagem, institucional e de larga escala - SIADE); analisar, a partir da ótica do diretor, os reflexos e as articulações presentes nos processos avaliativos na escola em seus três níveis.

Para tanto, recorreu a estudiosos como Charles Hadji (2001), Villas Boas (2008), Freitas *et al.* (2009), Sordi (2009), Hoffman (2010) entre outros para sustentar a argumentação teórica e a análise dos dados. Os resultados do estudo sinalizaram elementos singulares para a área, entre eles, destacou: a diretora da Escola e a coordenadora demonstraram que, mesmo conhecendo alguns conceitos e práticas sobre a avaliação formativa, isso não lhes garantiu modificar as ações dos docentes, em sala de aula, quanto ao mesmo tema; a avaliação em seus três níveis esteve presente, nos conselhos de classe, nas coordenações pedagógicas, nas reuniões com pais e em outros espaços, porém não havia articulação entre eles.

A pesquisa apontou que articular a avaliação em seus três níveis é uma tarefa que não depende unicamente da escola porque, no nível externo, ou de larga escala, são envolvidos atores e instituições que interferem ou modificam as práticas da escola, dado o caráter de dependência aos níveis governamentais a que se vincula a escola pública.

A avaliação institucional, embora tema recente na rede de ensino local, teve sua prática especialmente nos conselhos de classe realizados pela escola; no entanto, sua articulação com os demais níveis encontrou entraves por não ser conhecida ou planejada para

atingir esse mesmo fim. A avaliação de redes ou de larga escala abordada, no estudo, o SIADE, mesmo que no primeiro momento tenha ganhado o olhar otimista da diretora da escola, demonstrou ser uma política terceirizada e desarticulada do currículo, do projeto da escola e, inclusive, dos documentos oficiais que tratam da avaliação e da gestão na SEDF.

A presente investigação demonstrou como, neste tipo de trabalho, a escola e o pesquisador podem, ao mesmo tempo, tornar o espaço-campo em um espaço-tempo a serviço da formação continuada e em serviço daqueles que se envolveram com uma pesquisa.

Fica consignado que a cultura e o clima da escola interferem em todas as práticas, e sofrem influência externa, assim os resultados não dependem unicamente da escola porque, no nível externo, ou de larga escala, são envolvidos atores e instituições que interferem ou modificam as práticas da escola.

Vicente (2013) tratou das ações gestoras e sua influência, na mudança, na cultura, no clima e nos resultados da escola, objetivando analisar as possíveis causas da melhoria do desempenho dos alunos de uma escola da rede pública estadual do Rio de Janeiro, referência nacional em gestão escolar no ano de 2012.

A pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e por meio da observação direta da infraestrutura, dos projetos e das ações pedagógicas, dos resultados das avaliações externas e outros registros da escola pesquisada. O trabalho teve como foco uma escola, e analisou e buscou identificar quais ações gestoras levaram à superação de obstáculos, registrando o resgate da autoestima dos estudantes, a confiança da comunidade escolar e consequente avanço nos resultados de desempenho. A pesquisa identificou ações gestoras favorecedoras da aprendizagem e da boa convivência, focadas no apoio familiar, no acompanhamento sistemático do rendimento dos alunos e no entrosamento com a comunidade escolar. Ações essas que buscaram não somente os bons resultados nas avaliações externas, mas que apontam para uma preocupação com o clima organizacional da instituição. A partir dessa análise feita, na escola, a pesquisadora procurou desenvolver uma rede de colaboração entre gestores das escolas do âmbito da Regional Noroeste Fluminense que propiciaria a troca de experiências exitosas, o diálogo acerca dos problemas comuns, além de ser capaz de suscitar novas estratégias em prol da eficácia escolar.

Figueiredo (2014) realizou uma pesquisa qualitativa que teve por objeto compreender o sentido das ações desenvolvidas por uma professora do Ensino Fundamental I diante dos conflitos entre alunos, partindo de alguns conceitos da Fenomenologia e do referencial teórico de Paulo Freire e de sua concepção de diálogo como um caminho para solucionar os problemas surgidos entre os alunos, fazendo uma entrevista reflexiva.



Nesse diapasão, a partir de uma análise fenomenológica da entrevista, a pesquisadora percebeu que a professora apresentou valores como: outro digno de respeito; construir ativamente modos de resolver conflitos pela reflexão, responsabilidade do educador e compromisso com a educação.

A pesquisadora concluiu que a dimensão dos conflitos escolares é muita ampla e não se reduz à sala e a propostas de intervenções. Por essa razão, sugeriu que é preciso pensar em projetos educativos que englobem todos os segmentos voltados a um trabalho planejado para a questão da violência e agressões dentro da instituição e na formação continuada dos docentes, compartilhando práticas e experiências diante de conflitos.

Fica evidente, na análise da pesquisa, a influência do meio escolar, em especial da organização e do clima que permeiam a escola, embora a pesquisadora não tenha feito uma pesquisa aprofundada acerca do tema.

Aranha (2015) realizou uma pesquisa que teve como foco 3 (três) equipes gestoras escolares compostas cada uma delas de diretor, coordenador e vice-diretor, de 3 (três) escolas públicas da Grande São Paulo (duas estaduais e uma municipal). O objetivo geral da investigação era entender o fenômeno da gestão escolar a partir dos sujeitos que a vivenciam. O objetivo específico da pesquisa foi apreender as significações que as participantes (diretora, coordenadora e vice-diretora) atribuem à sua atividade na escola.

A pesquisadora selecionou as participantes (três diretoras, três coordenadoras e duas vice-diretoras) pelo fato de pertencerem a escolas que faziam, voluntariamente, parte de projetos oferecidos por grupos de pesquisa ligados à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (Atividade Docente e Subjetividade e Linguagem e Atividades em Contexto Escolares – LACE).

As informações foram produzidas com as 8 (oito) participantes, a partir de entrevistas, reuniões reflexivas e encontros de formação, de acordo com as especificidades de cada projeto e escola.

Com fundamento nos pressupostos teóricos da Psicologia Sócio-Histórica, o trabalho da pesquisadora enfatizou as contribuições de Vigotski (1925, 1926, 1927, 1930, 1934), um de seus principais teóricos. A pesquisadora narrou que os dados produzidos, desde 2010, foram vídeo gravados e transcritos e a análise das informações, seguindo o mesmo alinhamento conceitual, está baseado no procedimento teórico-metodológico denominado “Núcleo de Significação”, que foi de grande contribuição, no processo de abstração dos dados de modo a apreender a materialidade histórica e dialética das significações que as gestoras atribuem à sua atividade.

A pesquisadora, entendendo, com base na perspectiva adotada, que as significações representam a síntese da objetividade e subjetividade, mostra pelas análises que as falas das gestoras são expressão da realidade social, mas especificamente, no caso, da realidade educacional do Brasil, considerando, no entanto, que todas as significações são dialeticamente constituídas por sujeitos históricos.

Nessa direção, a pesquisadora evidenciou: i) a importância do método e de uma análise interpretativa construtiva baseada no procedimento teórico-metodológico nomeado “Núcleo de significação” para a apreensão das significações das gestoras sobre sua atividade; ii) a importância do papel do diretor para a possibilidade do avanço da escola; iii) a relevância e o peso da formação inicial e continuada das gestoras para a efetivação de resultados positivos na aprendizagem de alunos e professores; iv) a importância fundamental do Estado para garantir recursos materiais e humanos para a efetivação das políticas públicas na área educacional, em relação a salário e à carreira docente que estão dispostas nas lei; v) a contribuição de grupos de pesquisa para promover espaços de discussão e de aprendizagem na escola; vi) a relevância de projetos de pesquisa e de extensão que se pautem numa perspectiva colaborativa e crítica para gerar transformações nas significações das gestoras sobre sua atividade, abrindo a possibilidade de transformações, na escola, por meio de novas ações daqueles que se responsabilizam por ela.

Na pesquisa realizada, podemos verificar que a cultura e o clima escolar que permeiam as escolas objeto são fundamentais para o desenvolvimento das práticas realizadas, em especial, no tocante aos avanços, nas discussões sobre aprendizagem e nas transformações, nas significações das gestoras sobre sua atividade, no papel do gestor que é responsável pela organização das atividades.

Bafini (2016) investigou práticas educacionais eficazes evidenciadas pelo considerado “sucesso escolar”. Justificou sua pesquisa pela preocupação com a qualidade oferecida pelo sistema educacional brasileiro, analisando uma escola que, além de alcançar, conseguiu manter-se em posição de êxito, nas avaliações externas oficiais, sendo certo que a pesquisa objetivou identificar a existência de evidências que pudessem contribuir para aquilo que é considerado sucesso escolar, e que pudessem servir de indicadores para a qualidade da educação.

A pesquisadora realizou um estudo em uma escola da Rede SESI-SP localizada no interior paulista, que conseguiu manter desempenho de qualidade por dois anos consecutivos, nas avaliações externas do Saesp, e analisou se existiam, em sua realidade, características

que pudessem contribuir para a qualidade da educação a partir dos referenciais teóricos estudados.

Foi realizado um estudo de caso com uma abordagem qualitativa de tipo etnográfica, que buscou descrever, a partir da observação da realidade, as características da escola bem sucedida. Para a coleta de dados, realizou pesquisas documentais, nos registros históricos da entidade, entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos (equipe gestora e equipe docente) e observação da realidade a partir de roteiro registrado em Diário de Campo.

Quanto à análise e interpretação dos resultados, foram realizadas a partir de tratamento qualitativo dos dados coletados, sendo que, como conclusão, pode ser identificado que alguns fatores apresentavam-se em maior ou menor grau de destaque.

Dentre os de maior destaque, a pesquisadora identificou a ênfase no processo de ensino-aprendizagem e no clima organizacional da Unidade Escolar. Com menor destaque, foram citadas a autonomia escolar e a presença de liderança contribuindo para o clima organizacional da Unidade Escolar e para o desenvolvimento profissional dos professores como fator contribuinte à ênfase no processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisadora esperava contribuir para com os estudos a respeito do assunto identificando se as características observadas, na escola analisada, contribuíram para o sucesso escolar e, conseqüentemente, para sua qualidade educacional.

A pesquisa realizada deixa evidente a influência do clima organizacional para que a escola alcance o chamado “sucesso escolar”, bem como o papel fundamental da gestão e do envolvimento de todos os integrantes.

Assim, faz-se necessária a compreensão dos conceitos de clima escolar e cultura organizacional escolar para entendimento do presente trabalho.

Lück (2009) traz importantes reflexões sobre a cultura e sobre o clima organizacional ao afirmar que escolas possuem personalidades diferentes, embora possam basear-se nos mesmos fundamentos da educação e serem norteadas por legislação comum. As diferentes personalidades às quais Lück se refere se constituem, na cultura da instituição, e refletem no clima organizacional capaz de afetar o desempenho e os resultados na formação e aprendizagem dos alunos.

Destacando a importância de se investir no aprimoramento da cultura e do clima organizacional da escola como condição para a melhoria de desempenho de seus profissionais e, conseqüentemente, da qualidade do ensino, argumenta Lück (2009, p. 119):

Tem sido destacado que o desempenho de professores é determinado muito mais pelos elementos e características da cultura organizacional da escola, do que por oportunidades formais de aprendizagem de novas formas de desempenho em recursos e oficinas de capacitação. Isto é, a vivência cotidiana tem demonstrado ser mais efetiva na determinação de como agem os profissionais do que por cursos de capacitação de que participam. (2009, p. 119.)

Vicente (2013, p. 54) afirma que o investimento, no aprimoramento da cultura e do clima organizacional, leva à reflexão sobre as práticas vigentes, na escola, marcadas, muitas vezes, pelo enfrentamento de desafios. Fazer uma reflexão coletiva sobre os obstáculos postos e sobre a forma de superá-los são circunstâncias naturais de aprendizagem, de construção do conhecimento e de desenvolvimento profissional. Ao reconhecerem sua importância, no sucesso do trabalho da equipe, os professores se sentem estimulados, o que reforça o entendimento de que a cultura praticada, na escola, deve ser continuamente monitorada e avaliada. De acordo com Lück (2009, p.120),

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Sendo assim, por meio da pesquisa, pretendem-se observar os diferentes aspectos relacionados ao clima e à cultura organizacional escolar e às características, presentes na escola, em especial, num período de mudanças.

## **2.1 Cultura e Cultura Organizacional Escolar**

Nóvoa (1995) desenvolveu estudos importantes em torno da cultura organizacional, abordando a questão da descentralização e da construção de uma pedagogia centrada na escola, ou seja, no nível meso de intervenção, no qual a escola assume um papel ativo na geração de sua própria cultura.

Nesse sentido, foram elaborados conceitos sobre o assunto, destacando-se Sarmiento (1994, p. 87-88) ao afirmar que as culturas organizacionais não são, por consequência, “naturais”, no sentido em que este qualificativo se aplica à cultura de um povo, de uma nação ou de uma época. O autor, ainda, expõe:

Diferentemente destas últimas, as culturas organizacionais são, em primeiro lugar, *variáveis dependentes*, dado que resultam de formas específicas de interação, de processos de liderança, ou de formas apreendidas de

comportamento dos actores organizacionais; só secundariamente elas são variáveis independentes, condicionadoras dos processos organizacionais. (SARMENTO,1994, p. 88)

Por sua vez, Schein (1990 *apud* SARMENTO, 1994, p. 89) afirmou que há pouca concordância sobre o que o conceito de cultura significa ou deva significar, posto que a cultura é ubíqua, mas, mesmo assim, define-a:

Cultura pode ser definida como: a) um conjunto de assunções básicas; b) inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; c) que ele apreendeu para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna; d) as quais se revelaram suficientemente eficazes para poder ser consideradas válidas, e que, além disso, e) são comunicadas aos novos membros; f) como a via correcta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Existe ainda a ideia de que a cultura está ligada à funcionalidade, podendo ser concebida como uma realidade estável, dado que decorre de um processo apreendido de adaptação, assim sintetiza o conceito:

Cultura é o domínio do simbólico, integrado por crenças, assunções, valores, ritos e artefactos, construído historicamente através de um processo conflitual, e em estado permanente de uma dinâmica de reconstrução, através do qual os seres humanos estabelecem os protocolos para a sua comunicação, ao nível grupal, organizacional ou societal. (SARMENTO,1994, p. 90)

Sarmiento (1994, p. 92) ainda define cultura organizacional como um espaço intersubjetivo no qual se cruzam as múltiplas racionalidades existentes na organização. Afirma que é a natureza interativa que é sublinhada nas definições mais tradicionais de cultura organizacional, designadamente aquelas que acentuam a importância do simbólico na criação da coesão organizacional.

Chiavenato, (1986, p. 316 *apud* SARMENTO, 1994, p. 92-93), define:

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interacção e de relacionamento típicos de uma determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

O autor enfatiza as características individuais de cada escola pois serão tais aspectos que diferenciarão umas das outras, bem como os valores, as expectativas, os relacionamentos e a organização que cada uma delas possui.

Schein, (1985 *apud* SARMENTO, 1994, p. 93), define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de assunções básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo de acordo com a forma como ele aprendeu a lidar com problemas de adaptação ao exterior ou de integração no interior da organização -, que foram trabalhadas até serem consideradas válidas e, além disso, comunicadas aos novos membros como o processo correcto de perceber, pensar e sentir relativamente àqueles problemas.

Desta feita, podemos entender que a escola desenvolve sua própria cultura, por influência direta de todos aqueles que estão inseridos no contexto escolar. Assim, como define SARMENTO (1994, p.95), o conceito de cultura organizacional escolar é decisivo para sua compreensão, não apenas porque as escolas são, por sua natureza, organizações culturais, mas porque, como afirma Tyler (1991 *apud* SARMENTO, 1994, p. 95)) em comentário a perspectivas institucionalistas:

As escolas existem enquanto organizações, não porque estejam integradas em sentido estrutural, mas porque encarnam determinados mitos legitimadores que se expressam em forma cerimonial e ritualizada.

Sarmiento (1994, p. 95) afirma que a cultura organizacional das escolas é a única variável que permite entender como se realiza a unidade organizacional, dada a fragilidade das suas diversas articulações. Para o autor, são os símbolos, os mitos e, de uma forma geral, os processos partilhados de significação que garantem às escolas não apenas a credibilidade e a legitimação, mas a ideia de unidade, que permite diferenciar de outras organizações sociais e, em nível de cada estabelecimento de ensino, de outras escolas.

Lück (2009, p. 116) define cultura organizacional como as práticas regulares e habituais da escola, a sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, afirmando que tal conceito tem sempre o carácter coletivo por corresponder aos elementos comungados pelos participantes da organização social.

A cultura da escola é um fator decisivo para o funcionamento da organização e embora esteja integrada a um contexto mais amplo, Nóvoa (1995) nos assegura que há, na organização escolar, uma dinâmica cultural própria e capaz de exprimir os valores e as crenças partilhadas pelos seus membros.

Sendo assim, conforme também afirma Brunet (1995), as escolas produzem uma cultura interna e é ela que as diferencia umas das outras. Ao discutir esse tema, Gomes Carvalho (2006) nos lembra que um dos modos pelos quais se cria uma cultura é por meio da identificação com a imagem do líder, que permite ao grupo interiorizar os valores e os pressupostos presentes na organização.

Desta feita, faz-se necessário entender os conceitos de cultura, liderança para que possamos compreender e analisar como e quais influências são exercidas numa escola que passa por mudanças administrativas.

## 2.2 Clima Escolar

Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação, refletindo a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. O clima organizacional é componente e resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Para os autores, cada novo funcionário espera ter o apoio da direção e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Por meio da percepção que tiver da organização, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As Instituições atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não aos seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Por conseguinte, o clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos.

Segundo Coda (1998), clima organizacional diz respeito à percepção das pessoas em relação ao ambiente da organização em determinado momento. Nos dizeres do autor:

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

Neste mesmo sentido, Brunet (1995, p.125) afirma que são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é. O autor contribui com o entendimento de que o clima organizacional influencia nos resultados da escola uma vez que:

[...] tem um efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos membros de uma organização. É óbvio que um clima que permite uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais susceptível de produzir uma visão positiva da instituição (BRUNET, 1995, p.133).

Brunet (1995, p. 56) afirma que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional. Dessa forma, pode-se reconhecer que cada escola tem sua própria personalidade que formaliza e caracteriza o comportamento de seus atores, os quais percebem o clima organizacional de forma consciente ou inconsciente.

De acordo com o autor, num clima escolar participativo, o processo de tomada de decisão está disseminado e integrado nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Quando há possibilidade dos professores participarem desde a definição dos objetivos até a melhoria dos métodos de trabalho e de avaliação do rendimento, isso pode contribuir para a confiança mútua e a elevação do sentimento coletivo de responsabilidade. No clima participativo, a direção da escola não só divide responsabilidades como tem total confiança nos professores, fazendo com que todos os membros se unam em prol do sucesso da organização.

Para Souza (1978), o clima organizacional resulta da interação dos elementos da cultura, das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam mudanças no clima. Neste sentido, percebemos a cultura organizacional como algo mais enraizado na instituição, e o clima como estado mais momentâneo desta cultura.

Favorecer o processo de reinventar a cultura escolar de maneira que venha a provocar mudanças positivas no clima da instituição exige persistência e, sobretudo, a consciência acerca da necessidade de se construir uma sociedade e uma educação verdadeiramente democráticas. Segundo Candau (2002, p.133), o que precisa ser mudado não é a cultura do aluno, mas a cultura da escola, que é construída com base em um modelo cultural, hegemônico, apresentando um caráter monocultural.

Sarmento (1994) destaca que, inicialmente, o conceito de clima organizacional estaria ligado ao sentimento de bem-estar que os sujeitos envolvidos tinham em contato com a organização, no entanto, com o aprofundamento dos estudos e pesquisas acerca do tema, houve uma diminuição dos fatores subjetivos que envolve a situação.

Desta forma, considerando o exposto pelo autor, surgiram duas vertentes teóricas sobre o assunto, sendo certo que a primeira considera a cultura como uma das dimensões do clima e a segunda, que considera o clima como uma das variáveis da cultura organizacional.

Sobre o assunto, Sarmento (1994) destaca que, mais do que pender para uma ou outra vertente, o importante é perceber a relação entre os dois aspectos:

Sobre esse ponto existe algum consenso, particularmente entre os autores que não subsumem a cultura ao clima: enquanto a cultura tem natureza holística, remetendo para o universo dos aspectos cognitivos e valorativos



das organizações, o clima refere-se aos aspectos especificamente perceptivos dos actores nas organizações.

Assim, diante das mudanças ocorridas na escola objeto da pesquisa analisaremos como o clima organizacional escolar influencia o funcionamento da escola e se existe a criação de uma cultura de participação dentro da organização, capaz de assegurar um clima favorável ao trabalho e à aprendizagem.

### **2.3 O Gestor Escolar e sua influência no Clima da Escola**

Muito se fala acerca da escola participativa e democrática, no entanto, para que seja garantido o pleno exercício da participação numa perspectiva democrática é fundamental que haja um líder, aquele que seja capaz de auxiliar no percurso diário e seja responsável por dirimir dúvidas e controvérsias ao longo da trajetória.

Na escola, via de regra, a liderança é exercido pelo gestor ou diretor, sendo certo que a presença de liderança é condição essencial neste contexto autônomo.

Para Thurler (2001, p. 46), com a abertura da participação neste processo de democratização e descentralização, espera-se que as pessoas resolvam os problemas cotidianos da gestão escolar com mais criatividade e responsabilidade. Ao mesmo tempo, espera-se que sejam assumidas soluções menos caras, reduzindo o trabalho burocrático, e que possibilitem que a competição aumente a qualidade dos estabelecimentos.

Bafini (2016) faz um contraponto muito interessante, afirmando que há o temor que a Autonomia Escolar ofereça à liderança presente um poder que privilegie a minoria em detrimento da preocupação com o poder público e da justiça social, recorrendo a Thurler (2001, p.47) quando destaca que, neste contexto descentralizado, corre-se o risco que se percam os aspectos profissionais e encontram somente soluções artesanais frente aos problemas do dia-a-dia.

Sabe-se que a liderança democrática se constrói com desenvolvimento de corresponsabilidades entre os envolvidos e que a aliança entre alunos, professores e comunidade é fundamental para o desenvolvimento escolar, observando que é necessário a mediação da equipe de liderança para alcançar êxito.

Deste modo é fundamental a atuação do gestor na escola, especialmente num momento de mudanças, que pode muito contribuir para que haja um clima escolar favorável. O clima é um grande influenciador para que haja sucesso da escola. Refere-se ao grau de

satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos profissionais que atuam na escola para o funcionamento da organização.

É possível considerar, portanto, que um clima favorável dentro da escola será um fator positivo a fim de compatibilizá-la com o bom desempenho, o que poderá produzir uma escola ágil, criativa, reflexiva e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, alunos, professores, funcionários, direção e comunidade.

Para Edela (1978, *apud* PIRES E MACÊDO, 2006), existe uma diversidade de tipos de clima. Eles podem ser classificados como: a) clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; b) clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar às punições e/ou demissões; c) o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Assim, retomamos a ideia de que o clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional, pois reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, de modo que o clima, mapeará o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos.

Lima (2011, p. 47) destaca a importância do gestor escolar como a “de um competente líder que não descuida da organização do trabalho pedagógico com vistas à condução de uma escola ao nível da boa qualidade”, ou seja, um verdadeiro articulador do trabalho pedagógico, preocupado com as aprendizagens, que é função social da escola. O educador afirma ainda que o “papel do diretor de escolas é central nesse processo, pois vai requerer dele certa orquestração e empenho com sua equipe de trabalho, devendo se posicionar como um articulador competente” (LIMA, 2011, p.54).

Desta feita, o gestor é um dos principais responsáveis pelo clima organizacional, em especial para que haja um clima favorável num período de profundas mudanças como o que vivencia a escola objeto da pesquisa.

### **2.3.1 Gestão participativa e os resultados da escola e a Cultura da Participação**

Lück (2009, p. 58) traça importantes comentários acerca do papel do gestor enquanto líder responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, levando seus participantes a analisarem seus resultados sob o enfoque dos objetivos

educacionais, revisando constantemente seu desempenho e buscando práticas que inspirem valores mais amplos, cuja realização promova o ganho de todos.

SOARES *et al.* (2011) procurou analisar características pessoais e de gestão escolar de mais de dois mil diretores de seis estados brasileiros e sintetizou algumas características da liderança mais associadas ao bom desempenho no IDEB pela escola.

Estar próximo à comunidade; procurar apoiar estudantes com dificuldades nos estudos por meio de parceria com pais e professores; conseguir adesão dos professores à gestão; e, por fim, ter atitudes com a intenção de superar obstáculos” (SOARES *et al.*, 2011, p.47)

Esses elementos são representativos de uma liderança participativa e eficaz e estão associados a maiores níveis de IDEB e proficiência, principalmente para as séries iniciais.

Polon (2005) com base nos dados do Projeto GERES<sup>1</sup>, identifica os perfis de liderança e as características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes. O projeto acompanhou o desempenho escolar de uma amostra de alunos em Língua Portuguesa (Leitura) e Matemática ao longo dos anos iniciais do Ensino Fundamental e favoreceu a compreensão da relação entre fatores extraescolares e intraescolares associados à gestão da escola. Esses fatores foram identificados e analisados através de questionários aplicados a alunos, pais, professores e diretores e evidenciaram as características socioeconômicas, hábitos de estudo, o perfil e a prática dos professores além do perfil e das características da gestão escolar.

Vicente (2013, p. 58) narra que com base nas respostas de 68 diretores de escolas que participaram do Projeto GERES no período de 2005 a 2009, acerca das tarefas exercidas como prioritárias pelos gestores no cotidiano escolar, procedeu-se à identificação de três tipos de liderança, a saber: liderança predominantemente pedagógica, liderança predominantemente organizacional e liderança predominantemente relacional.

A liderança predominantemente pedagógica está presente nos gestores que se preocupam em acompanhar a prática da sala de aula, ou seja, discutem currículo, preocupam-se com a aprendizagem dos alunos e com os fatores pedagógicos que influenciam no processo educativo; a liderança predominantemente organizacional é observada em gestores que dão

---

<sup>1</sup> Trata-se de um estudo longitudinal de painel, da Geração Escolar, com início em 2005, no qual a mesma amostra de escolas e de alunos está sendo observada ao longo de quatro anos. O Geres envolve a associação entre cinco centros universitários com tradição em avaliação da educação, a saber: o Laboratório de Avaliação da Educação da PUC-Rio (LAED), o Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais da UFMG (GAME), o Laboratório de Avaliação da UNICAMP (LOED), a Linha de Pesquisa de Avaliação da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFBA, o Centro de Avaliação da Educação da UFJF (CAEd) e a Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS). A amostra de escolas é formada pelo conjunto de escolas que oferecem as séries ou anos inicial do Ensino Fundamental em cinco cidades brasileiras. São elas: Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), Campo Grande (MS) e Campinas (SP).

ênfase e prioridade às tarefas administrativas e ao cuidado com a infraestrutura e outros aspectos organizacionais; e finalmente, a liderança predominantemente relacional, que caracteriza a atuação de gestores que valorizam o contato e as relações com a comunidade escolar, seja através de festas ou de atendimento às famílias dos alunos.

Vicente (2013), conclui que os três tipos de liderança são combinados em função da rede de ensino e a relação encontrada é que embora todos os três perfis sejam importantes, não existindo uma hierarquia entre eles, as escolas nas quais o pedagógico é negado ou a liderança pedagógica é ignorada, apresentam resultados piores em termos de proficiência em leitura e desempenho. Estes dados evidenciam a importância da liderança escolar no desempenho dos alunos, permitindo-nos concluir que a liderança pedagógica não deve faltar à gestão de uma escola.

Outro fator que está intimamente ligado a cultura e ao clima organizacional da escola é o que diz respeito a cultura participativa.

Paro (1986, p.152) afirma que aquilo que se realiza na escola tem repercussão no todo social. Daí a importância de se criar mecanismos que possibilitem a participação dos pais e dos alunos na vida da escola, em especial, para que seja construída uma escola democrática, em que professores e equipe gestora trabalhem em conjunto com a comunidade.

Polon (2009 *apud* VICENTE, 2013, p. 57), referenciando o mesmo autor, afirma que a equipe gestora deve estar comprometida com a transformação social na busca de competência técnica no interior da escola, que possibilite oferecer um ensino de melhor qualidade a um número maior de alunos. Afirma, ainda, que esta instrumentalização técnica, em especial do corpo docente, deveria se voltar também para os aspectos administrativos, favorecendo seu envolvimento e sua participação nos processos de gestão escolar, para além da posse de um conjunto de conhecimentos, técnicas e habilidades.

A escola, como qualquer outra organização, necessita de alguém que defina ações, estabeleça metas e busque resultados a serem cumpridos, porém não deve perder de vista seu objetivo maior que é a promoção da aprendizagem com qualidade. Este tipo de atitude por parte do gestor conduz a escola a uma cultura de participação, em que todos os atores contribuem com a tomada de decisão sobre diferentes aspectos:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma

“vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 1986, p. 160)

Vicente (2013, p. 57) afirma ainda que a mudança de cultura que se dá no interior da escola, colocando os demais atores em contato com o processo de tomada de decisão, favorece a participação, superando o modelo de autoridade concentrada exclusivamente na figura do diretor, e avançando na direção de um poder decisório coletivo e bem distribuído, mais condizente com a transformação social com a qual a escola deseja contribuir.

Com base nos pressupostos aqui discutidos, a pesquisa verificará se a gestão participativa e a cultura da participação são elementos que contribuem na adequação do clima escolar, em especial num período de mudanças.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa buscou conhecer a realidade de uma escola que passou por mudanças administrativas e organizacionais, investigando o clima e a cultura organizacional bem como o nível de satisfação da equipe escolar, diante de tais mudanças.

Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso do tipo etnográfico, o qual teve como instrumentos a realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e a observação da realidade que foi devidamente exarado num Diário de Campo por meio de registros reflexivos.

André (2005, p.13) afirma que os estudos de caso têm sido utilizados há algum tempo em diferentes áreas do conhecimento, como na Sociologia, Antropologia, Medicina e Psicologia. Entretanto, na área da Educação, a opção por este método de pesquisa surge nas décadas de 60 e 70, objetivando desenvolver estudos descritivos na composição de manuais de metodologia, levando informações ou hipóteses para estudos futuros.

A autora ainda tece algumas considerações afirmando:

Para que seja reconhecido com um estudo de caso etnográfico é preciso, antes de tudo, que enfatize o conhecimento do singular e adicionalmente que preencha os requisitos da etnografia. Geralmente o caso se volta para uma instância em particular, seja uma pessoa, uma instituição, um programa inovador, um grupo social (ANDRÉ, 2005, p. 23-24).

Lima (2011, p. 56) tendo feito esta opção metodológica em seu doutoramento, ainda destaca que o estudo de caso do tipo etnográfico requer “uma imersão maior no campo, mais tempo com os sujeitos, mais tempo para pensar” e destaca que tal metodologia permite também dar voz às pessoas envolvidas, as tornando verdadeiramente em sujeitos da pesquisa.

Vale acrescentar ainda, que a opção por esta metodologia, possibilita uma visão mais profunda da unidade objeto da pesquisa, considerando sua complexidade e suas particularidades, uma maior interação com os sujeitos da pesquisa, fornecendo informações relevantes para uma reflexão, o que possibilitará retratar situações vividas no cotidiano escolar.

A realização deste estudo, permitiu que observássemos a unidade escolar pesquisada e posteriormente, pudéssemos realizar a análise dos dados observados, considerando o roteiro elaborado. Foi de grande valia, pois verificamos que os dados observados eram fundamentais para interpretar aquilo que nos deparávamos, em especial, no tocante as falas dos entrevistados.

Selecionamos para a realização das entrevistas, uma população compreendida pela equipe gestora (1 diretor, 2 vice-diretores, 2 orientadores educacionais e 3 coordenadores pedagógicos), 2 (dois) docentes por segmento (Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Profissionalizante) e 2 (dois) funcionários, totalizando 18 (dezoito) profissionais que atuam em uma unidade escolar localizada no interior do Estado de São Paulo, assim, estabelecemos que os mesmos deveriam estar inseridos na Unidade Escolar há pelo menos 1 (um) ano, tempo que permitiu presenciar pelo menos 1 (uma) mudança administrativa ocorrida.

Conforme já anunciamos, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas, análise documental (documentos escolares) e a realização a observação da realidade com base em um roteiro, tudo devidamente registrado no Diário de Campo, a qual foi realizada em dias e horários diferentes, com frequência mínima de uma vez por semana, nos meses de março, abril e maio de 2017.

Posteriormente, entendemos que as observações deveriam ser realizadas até o mês de agosto de 2017 para que pudéssemos vivenciar períodos de festividades programadas para os meses de junho, julho e agosto, com intuito de registrar as organizações das mesmas e a relação com a identidade da escola, bem como ampliar o período de convivência com os integrantes da Unidade Escolar, considerando que os laços entre os integrantes da escola e o pesquisador tornavam-se mais estreitos.

Objetivando retratar da melhor maneira possível o cotidiano da escola, observamos e relatamos no Diário de Campo, momentos envolvendo horário de entrada e saída das aulas, intervalos, cafés, momentos de reuniões. Foi solicitado o acesso aos registros e documentos da escola para composição e contextualização da pesquisa, com o objetivo de melhor analisar os dados, entretanto, tais documentos não foram disponibilizados, com a justificativa que estavam em elaboração.

Faz-se necessário registrar, conforme informações que nos foram passadas, que o Projeto Político Pedagógico da escola não está concluído e só tivemos acesso ao Regimento da Escola posto que o mesmo se encontra disponibilizado no sitio eletrônico da Unidade Escolar.

Vale acrescentar que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente com os envolvidos, em horário combinado com cada participante, foram gravadas em celular com a utilização do aplicativo gratuito “*Splend Apps*”, e posteriormente foram transcritas.

Os nomes utilizados na pesquisa são fictícios, escolhidos de forma aleatória e que não guardassem qualquer relação com os entrevistados, objetivando preservar a verdadeira identidade dos participantes.

Assim, o quadro abaixo retrata o descritivo dos entrevistados:

**Quadro 01:** Descritivo dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Atuação</b>	<b>Tempo na Instituição</b>
Pedro	Vice-diretor	27 anos
Maria	Vice-diretora	20 anos
Auxiliadora	Orientadora Educacional	2 anos
Lourdes	Coordenadora Pedagógica	1 ano
Aparecida	Coordenadora Pedagógica	2 anos
Professora Alice	Ensino Fundamental I	2 anos
Professora Bernadete	Ensino Fundamental I	2 anos
Professora Camila	Ensino Fundamental II	14 anos
Professora Deolinda	Ensino Fundamental II	22 anos
Professora Eladir	Ensino Médio	16 anos
Professora Francisca	Ensino Médio	2 anos
Professor Godofredo	Ensino Profissionalizante	23 anos
Professora Hermes	Ensino Profissionalizante	22 anos
Funcionário Tadeu	Inspetor	12 anos
Funcionária Dolores	Inspetor	14 anos
Marta	Ex Diretora	1 ano

Quadro Construído pelo Pesquisador

Fonte: Dados coletados nas entrevistas realizadas

Nas entrevistas, diversas vezes os entrevistados citaram o nome da ex diretora da Unidade Escolar. Visando preservar a identidade da mesma, usamos o nome fictício de Marta quando nos referimos a ela.

Registramos também, que 1 (um) coordenador pedagógico e 1 (um) orientador educacional não quiseram realizar as entrevistas, argumentando que não se sentiram a vontade para concedê-la. Infelizmente, não realizamos a entrevista com o atual diretor da Unidade Escolar, pois o mesmo em decorrência de vários compromissos, não conseguiu tempo para concedê-la, embora por diversas vezes tenha sido procurado. Entretanto, como é citado em



algumas oportunidades, visando preservar a identidade do mesmo, vamos denominá-lo com o nome fictício de Diretor João. Registramos que o referido diretor, em nosso primeiro contato com a escola, apresentou toda a estrutura das instalações, bem como apresentou diversos integrantes da escola, o que permitiu a realização da pesquisa e interação com os entrevistados.

Considerando a necessidade de se entender a dinâmica da gestão da escola pesquisada, bem como as diversas citações dos entrevistados, entendemos que era necessário entrevistar a ex diretora, a senhora Marta, que prontamente nos atendeu e que muito contribuiu para a compreensão do processo de mudanças organizacionais ocorridas na escola.

Por fim, vale ressaltar que por se tratar de um estudo de caso envolvendo uma Unidade Escolar, foi solicitada prévia autorização da instituição para a realização da pesquisa, deixando claro a função científica do trabalho, de acordo com o Termo de Compromisso e Confidencialidade, conforme Apêndice V, aprovado pela instituição.

Por utilizar seres humanos para a coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU) e aprovada através do Parecer 1.930.919, que tem a finalidade maior de defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Após sua aprovação foi solicitada a autorização do gestor da escola para se realizar a coleta de dados, sendo prontamente atendido.

Primeiramente, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme Anexo A aos indivíduos que aceitaram participar do estudo, sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua saída do presente estudo, se assim desejassem, a qualquer tempo.

Para registro com fidelidade dos dados das entrevistas e observações realizadas, foi solicitado o preenchimento do “Termo de Autorização de Uso de Som”, conforme Apêndice VI a todos os sujeitos que nos concederam entrevista no decorrer da pesquisa, sendo certo que as entrevistas foram gravadas em mídia digital para que houvesse fidelidade nas informações prestadas nos diálogos estabelecidos e, posteriormente, foram transcritas para registro gráfico, os quais também permanecerão arquivados em posse do Pesquisador por um período de cinco anos, quando então serão inutilizadas.

Para análise e interpretação dos dados apurados, os registros obtidos no processo de pesquisa foram submetidos a uma análise qualitativa das características apresentadas, buscando identificar quais aspectos mereceram destaque para que fossem fundamentados nos referenciais teóricos estudados pelo pesquisador.

Apresentaremos e discutiremos os dados coletados, na pesquisa, iniciando com a contextualização da Unidade Escolar pesquisada e com a caracterização da mesma, incluindo esclarecimentos sobre a estrutura física. Na sequência, trataremos a questão que envolve a escola antes das mudanças e após as mudanças, considerando aspectos da organização, da cultura e do clima.

Dando continuidade, analisaremos a questão que envolve o relacionamento dos diversos integrantes da Unidade Escolar pesquisada, considerando os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os aspectos abordados pelos autores na revisão de literatura.

Abordaremos ainda, os aspectos que envolvem o nível de satisfação e motivação dos envolvidos e o papel das lideranças na participação e construção do clima e da cultura da escola, considerando os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os aspectos abordados pelos autores na revisão de literatura, considerando a cultura e o clima da escola.

Vale ressaltar que não foi utilizada nenhuma ferramenta específica ou preestabelecida para a tabulação dos dados coletados, pois tais dados foram articulados de forma qualitativa, à medida que as temáticas eram desenvolvidas e aprofundadas, por categorias. Tal articulação foi realizada a partir dos dados que foram obtidos no estudo de campo com os envolvidos, considerando os referenciais teóricos estudados.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS**

Esta pesquisa investiga se o clima e a cultura organizacional que permeia uma unidade escolar, num momento de recentes mudanças administrativas, contribuem com a quebra de paradigmas vividos, considerando as mudanças e como elas influenciam no clima e na cultura organizacional, bem como na qualidade do ensino ministrado na escola.

Como registramos anteriormente, as pesquisas sobre o clima e a cultura organizacional são importantes pois podem auxiliar, identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento dos diversos integrantes que atuam na escola, tendo como objetivo orientar políticas de ação e principalmente, propor medidas de correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos referidos integrantes da organização escolar.

No mais, as pesquisas sobre o clima e a cultura organizacional podem oferecer às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais. Pretende-se verificar se os índices de motivação das pessoas aumentam quando estas se sentem partícipes, ouvidas e respeitadas em suas opiniões, bem como se ao mesmo tempo, a crença na instituição se eleva sensivelmente.

Assim, passamos apresentação e discussão dos dados coletados na Unidade Escolar pesquisada.

### **4.1 Contextualização da Unidade Escolar Pesquisada**

Segundo informações obtidas no site oficial da Unidade Escolar pesquisada, ela foi criada no final da década de 1960 como um colégio técnico voltado para indústria e tornou-se um marco na história da educação do Município onde está inserida, posto que segundo as informações ali disponíveis, a escola trouxe novas oportunidades para os estudantes que desejavam ingressar no mercado de trabalho, proporcionando a formação de técnicos de grande aceitação nas indústrias da região, além de abrir possibilidades para o ingresso no Ensino Superior, em especial, nas Faculdades que oferecessem formação naquele segmento de ensino oferecido pela escola, com o objetivo de aprimorar os conhecimentos técnicos adquiridos.

O Colégio contava, naquela época, segundo informação do sítio oficial com pouco mais de 150 alunos matriculados nos cursos técnicos que eram oferecidos e, uma nova mentalidade foi implantada no meio estudantil no Município onde a Unidade está inserida,

pois segundo informações dispostas, essa mentalidade era representada pelo comprometimento de seus alunos e professores e pela abertura ao diálogo consciente e responsável, que se tornou uma característica da escola.

Ainda segundo o site oficial da escola, uma década depois, no final da década de 1970, foi adotado o nome de um patrono para a escola, um indivíduo que era considerado um visionário e que muito contribuiu para a educação local e também regional, considerando que ele foi o idealizador dos cursos superiores que deram origem à Mantenedora da Unidade Escolar. Nessa época, eram, então, pouco mais de 1.480 alunos no Ensino Fundamental e Profissional.

No aniversário de 20 anos da Unidade Escolar, essa passou a oferecer o Ensino Médio, além de habilitações técnicas em outras novas áreas. Já na década de 1990, foram criados mais dois cursos, entre eles um curso técnico que se tornou um referencial no Município onde a escola está inserida, considerando que no final da década de 1990 e de 2000 outros cursos foram criados e puderam contribuir com a formação de novos profissionais.

Segundo informações obtidas na Unidade Escolar, ela sempre foi aberta às transformações contemporâneas e investiu na revitalização do Ensino Fundamental e na ampliação do Ensino Médio.

A Unidade Escolar pesquisada, oferece atualmente educação básica e profissional, por meio do conhecimento e da criação de oportunidades, contando com aproximadamente 700 alunos, 63 professores e 26 funcionários. Tem por finalidade, o desenvolvimento pleno do educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

A formação de cidadãos críticos, atuantes e responsáveis é a meta da Unidade Escolar pesquisada, que, afirma ser atenta às mudanças do mercado de trabalho, oferece atualmente diversos cursos técnicos, conforme site oficial.

Segundo o Regimento da Escola, adota-se uma gestão democrática como regra, com observância dos princípios de autonomia, coerência, pluralismo de idéias e concepções pedagógicas e corresponsabilidade da comunidade escolar, mediante a participação de seus profissionais na elaboração, implementação e avaliação da proposta Pedagógica.

Outro ponto adotado, segundo o Regimento da Escola, é a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, como a direção, professores, pais, alunos e servidores, nos processos consultivos e decisórios, através de órgãos colegiados como o Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres.

A Unidade Escolar pesquisada tem como princípio a autonomia na gestão pedagógica e administrativa, respeitadas as diretrizes e normas vigentes, prezando pela transparência nos procedimentos pedagógicos e administrativos, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso e distribuição adequada dos bens e serviços da Escola e da instituição mantenedora.

Por fim, adota como princípio, segundo pode-se ler no Regimento da Escola, a valorização da Escola enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional.

Quanto a estrutura física da Unidade Escolar, ela possui espaço diferenciado para os anos iniciais do Ensino Fundamental, 22 (vinte e duas) salas de aula com lousa interativa, biblioteca contendo um acervo com mais de 6 (seis) mil títulos e 11 (onze) mil exemplares, entre livros, DVDs e biblioteca on-line.

Possui ainda, cantina, Laboratórios das diversas especialidades de cursos técnicos que a escola oferece, 3 (três) Laboratórios de Informática, Quadra poliesportiva, Sala multimídia, 10 (dez) equipamentos multimídia e Sala de Educação Física.

Trata-se de uma Unidade Escolar com características híbridas, possuindo características públicas e privadas, pois o serviço educacional prestado é particular, mas o corpo docente que atua na referida escola precisa ser submetido a um concurso público para ingresso.

Verificamos que o espaço físico é extremamente adequado e foi elogiado pelos professores entrevistados, que externaram sua satisfação com as condições estruturais da Unidade Escolar pesquisada, o que pode ser evidenciado nas entrevistas com os professores:

*O que você gosta na escola? (Pesquisador)*

*Eu gosto dos alunos e da estrutura, gosto também dos meus colegas professores do Ensino Fundamental I. (Professora Bernadete)*

*Eu gosto da estrutura da escola, da boa condição para a gente trabalhar. (Professora Camila)*

*Gosto do Espaço físico, da estrutura da escola e também de alguns colegas. (Professora Eladir)*

*Gosto da estrutura da escola, que permite desenvolver bem meu trabalho. (Professor Godofredo)*

O mesmo pode ser identificado nas anotações do Diário de Campo abaixo:

*Situação: Observação dos espaços físicos.*

*(...)*

*Nesse momento fui observar o pátio da escola. Os alunos se dirigiam para as salas de aula. Observei a limpeza do local e o zelo dos funcionários que se preocupavam com o direcionamento dos alunos para as classes, de modo que os mesmos não perdessem tempo fora da sala de aula. Foram bem incisivos com os casais de namorados, que relutavam em separar-se. Percorri toda a Unidade Escolar, os laboratórios, salas de aula, biblioteca, quadra poliesportiva e fiquei muito impressionado com a estrutura e organização dos espaços e o zelo.*

Assim, é importante frisar que o ambiente físico adequado e condizente com o desenvolvimento das atividades educacionais é para a maioria dos entrevistados um ponto positivo na referida Unidade Educacional pesquisada e as suas falas são coerentes com as observações realizadas no local.

Silva (2000, p. 40-41) ao tratar da relação entre a estrutura física existente e o trabalho desenvolvido pela equipe escolar, afirma:

*Certamente, faz parte da experiência da maioria dos dirigentes a constatação de que, de recursos semelhantes, diferentes pessoas tiram resultados diferentes. Existem escolas que podem ser consideradas “boas”, ainda que não tenham muitos recursos materiais, enquanto existem escolas que possuem todas as condições exigidas para um bom desempenho e que, no entanto, não “decolam” (SILVA, 2000, p. 40-41).*

Não é o caso da Unidade Escolar pesquisada, fica evidente o nível de satisfação dos entrevistados com a estrutura do local, fato que pode ser apontado como um indicador para que haja um clima escolar adequado para a realização das atividades educacionais. Considerando as observações e informações obtidas nas entrevistas acerca da estrutura da Unidade Escolar, passamos a analisar o período anterior as mudanças, sob o prisma da organização, cultura e clima da escola objeto da pesquisa.

#### **4.2 A Unidade Escolar antes das mudanças: organização, cultura e clima**

A Unidade Escolar pesquisada passou por profundas mudanças ao longo dos últimos anos. Nos últimos 20 (vinte) anos, a escola atravessou cerca de 6 (seis) mudanças de direção, considerando que as 3 (três) primeiras direções juntas ficaram cerca de 16 (dezesesseis) anos na administração da escola pesquisada, período que foi vivenciado pelos professores mais antigos.

Devemos considerar para analisar os dados apontados nas entrevistas e nas observações, que o período de grande liberdade para atuação informado pelos professores mais antigos refere-se ao período de 16 (dezesesseis) anos de administração da Unidade Escolar das 3 (três) primeiras direções.

Já o período de grandes mudanças apontadas pelos entrevistados refere-se a Diretora Marta, que esteve a frente da escola nos anos de 2015 e 2016, ocasião em que ocorreram as provas para efetivação dos cargos de coordenação e orientação educacional, considerando que até então, nunca houve concurso para provimento dos referidos cargos.

Feitas essas considerações, verificamos que as entrevistas realizadas com os integrantes da Unidade apontam que durante muito tempo eles adotaram práticas educacionais e comportamentais que se perpetuaram por um longo período, posto que segundo eles existia uma grande liberdade de atuação, sem que houvesse papéis estritamente definidos. Assim perguntamos aos professores entrevistados que vivenciaram as direções mais antigas:

*Como era a organização da escola antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?( Pesquisador)*

*Era uma escola mais aberta. Não existia algumas regras que hoje existem.(Professora Deolinda)*

*A escola era organizada de uma forma mais prática, pois tínhamos liberdade para decidir sobre algumas práticas, o que dava muito certo.(Professora Eladir)*

*A escola era bem organizada. Valorizava e muito a parte técnica profissional dos docentes que atuavam no ensino profissionalizante. Na minha opinião, as regras eram mais claras para os professores e também, e principalmente para os alunos. Não tinha uns problemas significativos de indisciplina e de notas baixas como hoje. (Professor Godofredo)*

*Tínhamos uma escola que era bem organizada, que valorizava a parte técnica profissional dos docentes e o preparo do aluno. Era uma das bandeiras da escola, eu diria que fazia parte da tradição da escola, com uma coordenação bem preparada, com regras bem definidas para todos que estão aqui dentro.(Professor Hermes)*

É importante contextualizar que os professores citados acima, estão na escola há mais de 15 anos, outros há mais de 20 anos. Nesses casos, tais professores relatam que vivenciaram períodos em que havia uma liberdade para atuação docente, que existiam regras claras e bem definidas para o desempenho das atividades docentes, bem como para os alunos, o que refletia na atuação dentro da escola. Devemos considerar que esses entrevistados remetem suas falas as gestões que dirigiram a Unidade Escolar entre 1990 a 2014.

Sobre o assunto, Tardif e Lessard (2013, p. 183) afirmam que as relações entre os pares comportam uma importante dimensão histórica, posto que em algumas escolas os professores estão atuando juntos a muito tempo e partilham com seus colegas um universo que os autores denominaram de “arquifamiliar”, e nessas condições podem surgir reações de

solidariedade entre os professores antigos contra os novos, surgindo ideias de uma tradição de práticas e métodos que vinham sendo perpetuados a muito tempo.

Os docentes com menos tempo de atuação na escola, mas que vivenciaram o período de 2014 a 2016, período anterior a atuação da atual gestão na Unidade Escolar, também responderam a mesma questão, considerando o período que conviveram com a direção anterior e a atual, respondendo da seguinte forma:

*Como era a organização da escola antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?(Pesquisador)*

*A escola era bem organizada, os papéis eram bem definidos pela direção que se preocupava muito com a parte pedagógica, deixando as regras claras, né. Isso era bom, porquê, sabíamos que o principal objetivo era o aluno, era exigido um aprimoramento, né do trabalho pedagógico que devolvíamos.(Professora Alice)*

*A escola era organizada como é hoje, no entanto, existia uma acomodação muito grande entre todos, isso mudou na época da Professora Marta, principalmente por causa do concurso. As pessoas tiveram que sair da sua zona de conforto, o que houve uma grande resistência principalmente na mudança pois passou-se, né, a exigir mais de todos e também um profissionalismo.(Professora Bernadete)*

A forma de organização apontada pelos entrevistados anterior a atual organização da Unidade Escolar, reflete o conceito de cultura organizacional definido por Sarmiento (1994, p.87-88), no que tange a existência das culturas organizacionais. Como anteriormente narrado, as culturas organizacionais são, em primeiro lugar, *variáveis dependentes*, dado que resultam de formas específicas de interação, de processos de liderança, ou de formas apreendidas de comportamento dos atores organizacionais, que nesse caso, reflete a postura dos professores, entretanto, só secundariamente elas são *variáveis independentes*, condicionadoras dos processos organizacionais.

Isso se deve ao fato de que fatores como lideranças, formas apreendidas de comportamento e de interação, repercutem diretamente na construção da identidade da escola, motivo pelo qual depende desses fatores e suas práticas reiteradas e por um determinado período, contribuíram na construção da cultura da escola.

Nesse sentido, quando indagamos aos entrevistados como era a organização antes das mudanças administrativas e organizacionais, eles apontam as chamadas *variáveis dependentes*, ou seja, conforme as formas de interação ou dos processos de liderança, eles narram que a escola era mais organizada, com regras definidas, que existia liberdade, considerando a atual gestão, do Diretor João, como parâmetro para comparação.



Refletem também a ideia de Tardif e Lessard (2013) de que existe uma grande ligação entre os docentes mais antigos, quase formando um ambiente familiar. Nessas condições, qualquer tentativa de mudança, principalmente as propostas ou introduzidas por indivíduos que estão a menos tempo na organização, pode ser encarada como uma ameaça a estrutura previamente constituída.

Devemos ainda, considerar o fato de que a cultura organizacional vai influenciar poderosamente o clima na organização, posto em que pese o fato de que a cultura é construída sob os valores, crenças, ritos e modos de interação entre os agentes, são esses elementos que influenciarão na relação existente entre os envolvidos, ou seja, no clima existente na escola.

Sobre o assunto, retomamos as ideias de Chiavenato (1986, p. 316 *apud* SARMENTO, 1994, p. 92-93), ao definir que a Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, forma de interação e de relacionamento típicos de uma determinada organização. O autor afirma que cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores.

Assim, indagamos aos entrevistados acerca do clima organizacional no período anterior as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas, dividindo os entrevistados em 2 (dois) grupos, os que estão na Unidade Escolar num período de até 2 (dois) anos e outro grupo que estão na escola num período com mais de 10 (dez).

Perguntamos aos funcionários que atuam na Unidade Escolar num período de até 2 (dois) anos:

*Como era é o clima antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?(Pesquisador)*

*Eu estou aqui desde a época da professora Marta. A Professora Marta era muito exigente né, mas dominava a parte pedagógica e sempre dava boas dicas. Mas sua exigência era muito grande e gerava uma certa instabilidade dentro na escola, né. Isso incomodou muita gente, já que a escola vinha, segundo soube, né, sendo arrastada por anos sem qualquer motivação ou desafio para todos. Acho que as mudanças incomodaram muita gente pois tiveram que sair, né, de uma zona de conforto. Com esse novo diretor existe um distanciamento e não temos muito acesso a ele, embora, né, ele seja professor da casa e também muito educado.(Professora Bernadete)*

*Nesse primeiro ano que a professora Marta ainda não era a diretora era um clima de instabilidade, eu acho, as pessoas estavam mal acostumadas, foram pegas de surpresa, não sabiam como seria, eles estavam acostumados a muitos anos com a direção, com mesmo grupo de coordenadores. A equipe de forma geral estava bastante resistente e parecia um clima mais instável porque a gente não sabia muito bem qual era a proposta mas a gente sabia muito bem o que podia ou não podia fazer.( Professora Francisca)*

Esse grupo de docentes vivenciaram as mudanças administrativas e organizacionais proporcionadas entre a Gestão da Professora Marta e do Diretor João. Verificamos que os entrevistados apontam a resistência e até mesmo uma desconfiança entre as mudanças proporcionadas pela Professora Marta, mas que tinha uma preocupação com a parte pedagógica e com a definição dos papéis dos envolvidos. Quanto ao Diretor João, aparece a expressão distanciamento, fato que reflete muito bem o conceito do clima escolar.

Perguntamos aos professores que atuam na Unidade Escolar há mais de 10 (dez) anos, considerando que passaram por mudanças de várias Gestões:

*Como era é o clima antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?(Pesquisador)*

*Era um clima bom, embora alguns fizessem o que queriam e isso prejudicava um pouco o nosso trabalho enquanto grupo, pois como cada um fazia o que queria às vezes as respostas eram diferentes para um mesmo comando.( Professora Deolinda)*

*A escola esteve sob a direção de uma diretora por muito tempo. Era uma diretora que permitia a realização do nosso trabalho e confiava nos docentes e na equipe que atuava aqui. Após a sua saída tiveram outras duas diretoras indicadas pela Mantenedora. Confesso que a direção da última era mais rigorosa, exigia comportamento profissional uma postura com uma visão mais pedagógica. Era um clima de incerteza, pois precisávamos estar atentos o tempo todo. Hoje é um clima muito bom, mas sinto uma falta de sintonia entre muitos. (Professora Eladir)*

*Antes da chegada da Diretora Marta, a escola tinha um foco na questão técnica, acho que por conta da própria tradição da escola, que buscava um preparo de excelência para a atuação profissional dos alunos ou possibilitar que ingressasse numa faculdade. Era um clima bom, pois tínhamos definidas as diretrizes e liberdade para atuação. Existia uma harmonia entre os professores, pois não havia interferência de pessoas que não conhecem a questão profissionalizante.( Professor Hermes)*

A fala dos professores com mais de 10 (dez) anos na Unidade Escolar reforça o conceito subjetivo de clima escolar. Alguns definem o clima das gestões mais antigas como “bom”, de “confiança”, com “liberdade para atuação”, demonstrando a subjetividade que cada um tem acerca da liberdade para atuação que lhe é confiada. Os entrevistados apontam que com a chegada da Professora Marta, considerando as exigências e a necessidade de um profissionalismo, o clima escolar passou a ser de desconfiança, pois a “segurança” e conceito de “liberdade de atuação” que cada um tinha, passou a ser observado e questionado pela Gestora, que buscou a definir os papéis de cada um dos integrantes da Unidade Escolar.

No mesmo sentido perguntamos ao Inspetor Tadeu acerca do assunto e ele responde:

*O Senhor poderia me dizer como que era o clima da escola antes das mudanças administrativas?( Pesquisador)*

*O clima da escola era bom. Sempre foi muito bom, só na época da d. Marta que as coisas ficaram um pouco diferentes. (Tadeu)*

*Como assim diferentes? (Pesquisador)*

*Ah, ela era muito exigente. Pegava no pé de todo mundo, as vezes gritava, mas era uma pessoa meio difícil de se lidar. Ela gostava tudo certinho, que no meu caso, passasse nos corredores e ficasse de olho nos alunos para que não ocorresse nada de errado. Mas a exigência era grande, né e... e... a gente ficava com um pouco de medo. (Tadeu)*

A fala do inspetor, demonstra que a Diretora Marta exigia que os funcionários cumprissem seus papéis, afinal, qual estranheza poderia causar a um inspetor o fato de que ele deveria passar nos corredores e observar os alunos para que não ocorresse nada de anormal? A afirmação do inspetor sugere que possivelmente, antes da chegada da Diretora Marta, havia dúvidas no exercício das atribuições dos funcionários.

Verifica-se assim, que o clima varia sempre que há uma mudança organizacional, gerando momentos de instabilidade e comparações entre a gestão do momento e a anterior. Desta feita, as incertezas decorrentes de mudanças são fatores que irão influenciar na forma de agir e de se comportar dos integrantes de um determinado sistema.

Sobre o assunto a Professora Marta, expôs:

*Quando chegamos na escola percebi que existia um descompasso entre muitos que ali estavam. Cada um agia de uma forma, sem dar qualquer tipo de satisfação ou foco na proposta da escola. Percebi que era necessário estabelecer regras claras para que pudéssemos traçar propostas objetivas e inclusive de melhoria do ensino oferecido. Muitos não gostaram, principalmente os mais antigos. Houve uma grande resistência, mas era necessário buscar objetivos em comum. O clima certamente ficou abalado. (Professora Marta)*

Relevante a colocação da Professora Marta posto que reforça a colocação de que os papéis dos funcionários não eram bem definidos. Quando afirma que “*cada um agia de uma forma sem dar qualquer tipo de satisfação*”, a afirmação se amolda perfeitamente na fala do Inspetor Tadeu, em especial, quando o mesmo afirma que a “*ela gostava tudo certinho, que no meu caso, passasse nos corredores e ficasse de olho nos alunos para que não ocorresse nada de errado*”, demonstrando a necessidade de definição dos papéis e o cumprimento das atribuições.

O clima organizacional reflete a história das pessoas que a organização possui, dos processos de trabalho que ali são desenvolvidos, das modalidades de comunicação e também, reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. O clima organizacional é componente e resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Sabemos que cada funcionário espera ter o apoio da direção e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Por meio da percepção que tiver da organização, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As Instituições atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não aos seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Por conseguinte, o clima organizacional é um dos importantes componentes da cultura organizacional que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. O clima, então, irá mapear o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos.

*Muitos falavam que estávamos pressionando e exigindo, que na outra época tinham liberdade total. Eu me perguntava qual era essa liberdade total? Mas era claro que faziam o que queriam, que não haviam propostas claras com objetivos em comum. Percebia que cada uma fazia o que queria. Quando passamos a definir o papel de cada indivíduo e mostrar que todos são responsáveis pelo sucesso, o clima da escola começou a mudar. Começaram a aparecer incertezas e inseguranças e as comparações eram feitas a todo o momento. (Professora Marta)*

Assim, os entrevistados são unânimes em apontar que a mudança gera incerteza, posto que tira o indivíduo de uma zona de conforto. No mais, os integrantes farão comparações sobre liberdade de atuação, sobre regras que eram de um jeito e passam ser de outro, o que também influenciará no modo de agir da escola, criando até mesmo uma nova cultura.

Passaremos a analisar os dados referentes ao período posterior as mudanças administrativas e organizacionais, analisando também a questão que envolve a quebra de modelos e conceitos vividos decorrentes de tais mudanças, o que certamente influencia na cultura e no clima da escola.

### **4.3 A Unidade Escolar após as mudanças: organização, cultura e clima**

Passaremos a analisar os dados referentes a Unidade Escolar pesquisada, após as mudanças ocorridas, no período que a Diretora Marta assume a escola e o período de sua saída e a chegada do Diretor João. Nesse sentido, perguntamos para os entrevistados e eles nos responderam:

*Como é a organização da escola após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Você percebeu mudanças na organização da escola após as trocas?(Pesquisador)*

*Hoje eu sinto que falta um pouco de regras mais claras por parte da gestão. Embora na época da Professora Marta, né, houvesse uma insegurança por conta do novo, penso que as regras e as expectativas pedagógicas eram*

*mais significativas do que hoje. Percebo que a gestão um pouco distante e que a coordenação e orientação acaba um pouco mais sobrecarregadas. (Professora Alice)*

*Após as mudanças, como eu disse, na época da Professora Marta, diminuiu um pouco a liberdade dos professores e dos funcionários, tínhamos que prestar conta de tudo o que acontecia, principalmente da parte pedagógica. Mas por outro lado acho e os papéis eram bem definidos. Hoje acho que está um pouco solto, falta um pouquinho mais de comando, não igual o da Professora Marta ... risos... (Professora Camila)*

A análise das falas aponta que proposta da Professora Marta embora no início tenha causado mudanças significativas em algumas práticas na Unidade Escolar que estavam perpetuadas durante muito tempo, foram aceitas pelos integrantes e valorizadas, em especial, quando ela deixou a gestão da escola. Percebemos que os entrevistados apontam uma insegurança por conta da introdução de uma nova gestão, mas que com o passar do tempo passou a ter significado para os integrantes da escola. Consequentemente, com a saída da Diretora Marta e a chegada do Diretor João, surgem comparações e novamente o clima escolar veio a mudar. Tentou-se restaurar práticas antigas, mas as novas práticas introduzidas demonstraram mudanças significativas que foram absorvidas pela cultura escolar e consequentemente influencia o clima da escola.

*Hoje na escola tem muitas regras e que são cobradas há pelo menos duas gestões, como a questão pedagógica e dos resultados. Percebo também que alguns professores lutam contra essas mudanças, no sentido de reforçar práticas antigas que não tem mais significado no contexto atual da escola. (Professora Deolinda)*

*Hoje a escola busca um profissionalismo em todos segmentos o que eu particularmente não concordo pois às vezes é necessária uma flexibilização para que possamos desempenhar bem nossos papéis. É evidente que essas mudanças tem como objetivo melhorar o trabalho, mas é preciso também reconhecer que existia muita coisa boa e isso me incomoda às vezes, pela falta de reconhecimento, como se o que fazíamos aqui antes das mudanças era algo ruim. (Professora Eladir)*

Alguns professores ainda insistem em restaurar práticas antigas e questionam a necessidade de dar foco ao aspecto pedagógico, o que em alguns momentos ocasiona uma certa instabilidade no clima escolar, posto que alguns não reconhecem determinados profissionais que foram aprovados no concurso realizado na gestão da Professora Marta.

*Hoje é uma escola que valoriza muito a questão pedagógica, didática e isso muitas vezes prejudica nosso trabalho como professor do ensino profissionalizante. É claro que foram mudanças que todos nós percebemos, mas elas não significam que a escola esteja melhor ou mais organizada. Quando o atual diretor assumiu, por eles ter vindo do técnico pensamos que seria um pouco diferente, principalmente no ensino técnico, com uma maior valorização das metodologias aplicadas neste ensino. Acho que ele*

*sucumbiu a questão pedagógica, talvez pela influência da assessoria pedagógica e por imposição da Mantenedora. Sinceramente não sei com qual objetivo. (Professor Godofredo)*

*A escola passou por grandes mudanças, principalmente por influência da Mantenedora, sendo exigida a questão pedagógica, o concurso para atuar dentro da escola. Não sou contra o concurso, mas acho que ele deve ser bem feito para selecionar bem o profissional que vai atuar naquela área. O que aconteceu aqui é que temos pessoas não adequadas profissionalmente para atuar no ensino profissionalizante e isso tem nos sufocado muito, pela falta de preparo profissional. (Professor Hermes)*

Ora, não é a própria natureza da escola a questão pedagógica? Evidente que o aspecto pedagógico irá permear o trabalho docente, posto o objetivo final será a aprendizagem significativa do aluno para que ele possa desenvolver o que aprendeu no ambiente escolar na sua plenitude, em especial, quando trata-se do ensino profissionalizante.

Outro elemento a ser observado é o que diz respeito a aprovação dos professores no concurso público, pois os entrevistados afirmam que a aprovação não significa sucesso no desempenho do trabalho.

Quanto a restauração de práticas antigas, a os autores pesquisados entendem que a mesma estaria ligada a cultura construída ao longo da trajetória de funcionamento da unidade escolar. Sobre tal aspecto Morgado (2005) afirma que a cultura da escola traduz determinada forma de pensar, agir e resulta de um conjunto de significados e comportamentos que a própria escola, enquanto instituição social, gera e se esforça por conservar e reproduzir.

Ora, qual seria o foco principal da escola? Não é o processo de aprendizagem? Evidente que as questões pedagógicas devem pautar todas as nuances da escola. Aspectos como a didática, planejamento e propostas de ensino-aprendizagem devem estar presentes em sua plenitude na escola. Verifica-se que independente do ensino ser básico (infantil, fundamental ou médio) ou profissionalizante, estamos formando alunos, logo o processo de ensino-aprendizagem deve ser a premissa básica da atividade educacional.

Sobre o concurso a Professora Marta asseverou:

*Entendemos que alguns cargos deveriam ser oferecidos por concurso, como forma de garantir a participação de outros interessados que preenchessem os requisitos para atuar no cargo. Isso foi um fato que tinha como objetivo a profissionalização do ensino, no entanto, muitos ficaram desconfiados, pois certamente quem assumisse iria observar práticas que estavam ocorrendo a muito tempo e que não eram adequadas. Assim, houve um clima de resistência e com o resultado final do concurso e ingresso dos integrantes dos cargos pedagógicos, alguns começaram a questionar a competência dos que assumiram e mais uma vez o clima da escola modificou. (Professora Marta)*

Mais uma vez fica claro a ideia de que as mudanças geram incertezas no ambiente escolar, o que certamente influencia na cultura e no clima que a escola possui. Os entrevistados apontam as chamadas variáveis dependentes, definidas por Sarmiento (1994, p. 87-88), ou seja, conforme as formas de interação ou dos processos de liderança, eles narram que a escola era mais organizada, com regras definidas, que existia liberdade, considerando a atual gestão como parâmetro para comparação.

Devemos ainda, considerar o fato de que a cultura organizacional vai influenciar poderosamente o clima na organização, posto em que pese o fato de que a cultura é construída sob os valores, crenças, ritos e modos de interação entre os agentes, são esses elementos que influenciarão na relação existente entre os envolvidos, ou seja, no clima existente na organização.

Concordamos com Hargreaves (1998 *apud* MORGADO, 2005, p. 75) quando afirma que:

Além de consubstanciar um contexto que interfere e condiciona o trabalho docente, no qual as estratégias específicas de ensino são desenvolvidas, sustentadas ou preteridas, ao longo do tempo, a cultura da escola, reflecte, também, as influencias que exercem determinados factores e agentes da comunidade em que se insere, bem como das determinações emanadas pelas políticas educativas e curriculares no sentido de tentar acomodar as práticas escolares, tornando-as consonantes com as exigências políticas, económicas e sociais de cada contexto particular. (2005, p. 75)

Nesse sentido, perguntamos aos entrevistados sobre a existência de quebra de modelos e conceitos vividos após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas:

*Houve quebra de modelos e conceitos vividos após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Dentre as mudanças com quais você concorda e com quais você não concorda?(Pesquisador)*

*O aprofundamento das questões pedagógicas eram maiores na época da Professora Marta, e isso é algo que sinto falta. Hoje sinto que a escola está um pouco solta, algo que precisa ser mudado, no mais eu acho que está bom. (Professora Alice)*

*Isso aconteceu, diminuiu um pouco a liberdade para atuação e tivemos que dar maior ênfase para o trabalho pedagógico. Acho que foram essas as mudanças mais significativas, uma quebra com o modelo anteriormente vivido na escola.( Professora Camila)*

As entrevistadas Alice e Camila narram que as mudanças do ponto de vista pedagógico foram significativas nas mudanças propostas pela Professora Marta, inclusive apontam como elemento em que houve quebra com as gestões anteriores a referida professora, visto que buscava um aprimoramento nas práticas pedagógicas.

Outro elemento apontado é o que diz respeito a participação dos integrantes da escola. Esse elemento é fundamental na construção da proposta de uma escola democrática, posto que com a participação de todos os integrantes da escola, as propostas passam a ser construídas e direcionadas para o bem do coletivo. Tal fato foi observado por um dos entrevistados:

*Houve quebra de modelos e conceitos vividos após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Dentre as mudanças com quais você concorda e com quais você não concorda?(Pesquisador)*

*Sim, por exemplo a questão dos resultados a serem apresentados e também uma maior participação de todos, pois antes participava quem quisesse. (Professora Deolinda)*

Libâneo (2004) afirma que pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas como tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola e investir no seu desenvolvimento profissional.

*É claro que os professores desenvolvem sua profissionalidade primeiro no curso de formação inicial, na sua história pessoal como aluno, nos estágios etc. Mas é imprescindível ter-se clareza hoje de que os professores aprendem muito compartilhando sua profissão, seus problemas, no contexto de trabalho. É no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. (LIBÂNEO, 2004, p. 35)*

As mudanças referentes a indisciplina, queda de rendimento escolar dos alunos, bem como na equipe decorrentes da realização do concurso também ficaram evidenciadas nas falas de alguns entrevistados, ocasionando também, discussão acerca da competência dos novos integrantes, pois até então nunca tinha sido realizado concurso para os cargos pedagógicos.

*Evidente que houve quebras. Eu ainda reforço alguns posicionamentos meus e muitos me consideram chata e pedante, mas fazer o quê ... risos... Algumas mudanças propostas criaram alguns problemas inclusive com os alunos, a indisciplina que hoje é bem maior do que antes. O rendimento também caiu. Tenho certeza que se agíssemos diferente, penalizando os alunos e não ficando apenas na fala esses problemas acabariam. Concordo com algumas mudanças, mas certas regras sinceramente acho bonitas no papel e não tem utilidade prática. Algumas contratações também acho que deixaram a desejar, pois tínhamos professores mais competentes do que alguns que estão aí. (Professora Eladir)*

*Isso é evidente! Existem pessoas que tem um grande conhecimento pedagógico mas não tem a experiência necessária para dirigir ou coordenar um curso técnico. Isso é muito ruim, pois como não tem experiência na área técnica e não conhece as nomenclaturas e termos específicos da área e não entende muitas vezes as nossas necessidades e quando fala, fala besteira. Como eu disse a questão pedagógica prejudicou um pouco, um pouco não,*



*muito algumas questões técnicas que corriam e sempre correram bem que é isso eu não concordo. (Professor Godofredo)*

Os entrevistados também apontam a necessidade de se manter o diálogo e contextualizar os docentes acerca de algumas práticas introduzidas. Tal fato é fundamental para que haja significado e coerência entre aquilo que se propõe e o que se espera dos docentes e da equipe escolar como um todo.

*Existiu quebra. Parece que estamos sem comando na escola, no curso e isso tem deixado os professores de cabelo em pé. Somos cobrados de algumas coisas que não sabemos quais os objetivos. Precisamos que nos expliquem o porquê. Quando perguntamos a resposta que temos é que a direção ou a assessoria pediu e temos que fazer. Essa quebra de modelos e conceitos que vivíamos na escola fez com que ela perdesse a característica principal dela que era a formação profissional de excelência. (Professor Hermes)*

Sobre os modelos e conceitos existentes na escola, podemos considerar que eles fazem partes das práticas que se perpetuam na Unidade Escolar por um determinado período, seja curto ou longo, mas que passa a integrar a identidade da escola. Assim, esses modelos e conceitos garantem a funcionalidade da escola e também tornam a realidade estável.

Nesse sentido, Sarmiento (1994) ressalta ainda que a ideia de cultura está ligada a funcionalidade, podendo ser concebida como uma realidade estável, dado que decorre de um processo apreendido de adaptação, assim sintetiza o conceito:

*Cultura é o domínio do simbólico, integrado por crenças, assunções, valores, ritos e artefactos, construído historicamente através de um processo conflitual, e em estado permanente de uma dinâmica de reconstrução, através do qual os seres humanos estabelecem os protocolos para a sua comunicação, ao nível grupal, organizacional ou societal. (SARMENTO, 1994, p. 90)*

Os entrevistados apontam que a liberdade para atuação, a maior ênfase para o trabalho pedagógico, a busca de resultados, a existência de regras desnecessárias, foram as maiores quebras de conceitos e modelos na escola pesquisada, além da falta de experiência de alguns profissionais que passaram a integrar a equipe da escola.

Segundo os entrevistados, tais mudanças afetaram diretamente na cultura que a escola criou e aprimorou durante muito tempo. Não podemos considerar que houve quebra na cultura, mas podemos considerar, observando as respostas dos entrevistados que houve um “choque”, decorrendo daí muita das inseguranças e dúvidas apontadas pelos mesmos quando indagados sobre as mudanças ocorridas.

Sobre a quebra de conceitos e modelos, vale considerar que Schein (1985 *apud* SARMENTO, 1994, p. 93) define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de assunções básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo de acordo com a forma como ele aprendeu a lidar com problemas de adaptação ao exterior ou de integração no interior da organização -, que foram trabalhadas até serem consideradas válidas e, além disso, comunicadas aos novos membros como o processo correcto de perceber, pensar e sentir relativamente àqueles problemas.

Assim, podemos entender que a escola desenvolve sua própria cultura, por influência direta de todos aqueles que estão inseridos no contexto escolar. SARMENTO (1994, p.95) define que o conceito de cultura organizacional escolar é decisivo para sua compreensão, não apenas porque as escolas são, por sua natureza, organizações culturais, mas porque, como afirma Tyler (1991 *apud* SARMENTO, 1994, p. 95) em comentário a perspectivas institucionalistas:

As escolas existem enquanto organizações, não porque estejam integradas em sentido estrutural, mas porque encarnam determinados mitos legitimadores que se expressam em forma cerimonial e ritualizada.

As mudanças organizacionais ocorridas, geraram a quebra ou pelo menos um grande “choque” dos referidos conceitos e modelos, como apontado pelos entrevistados, e conseqüentemente, dúvidas e quiçá desorientação dos profissionais que atuam na Unidade Escolar pesquisada, motivo pelo qual, geraram as incertezas sobre os métodos e as formas de trabalho que perduraram durante muito tempo naquele local, que eram consideradas como práticas regulares e habituais da escola, que expressavam valores e eram exteriorizadas por meio de ritos e símbolos.

Essas mudanças, dúvidas e incertezas quanto as práticas regulares e habituais da escola refletem a cultura organizacional e, conseqüentemente, podem ter contribuído para que houvesse mudança no clima da escola. Assim, perguntamos aos entrevistados que estão na escola no período de até dois anos:

*Você sentiu alguma mudança na escola desde o processo de mudança de gestão? Como é o clima hoje na escola? (Pesquisador)*

*Ah, eu percebi a mudança, né. Hoje o clima na escola é bom, pois não há aquela grande pressão como ocorria com a professora Marta. Mas por outro lado, na época da Professora Marta eu sentia que os papéis eram bem mais definidos. (Professora Alice)*

A professora entrevistada aponta a definição dos papéis como uma das grandes mudanças ocorridas na escola, comparando a gestão escolar exercida pela Professora Marta e o Diretor João, entretanto, mostra a inexistência de “pressão” por parte da direção do Diretor João.

Na entrevista realizada com a Professora Marta esta afirmou que a cobrança no início de sua gestão era necessária, posto que não existia um retorno por parte dos professores e funcionários.

*Quando assumimos a direção da escola, não existia um retorno das práticas pedagógicas dos professores e também do trabalho desenvolvido pelos demais integrantes da escola. Era necessário conhecer o trabalho desenvolvido e tivemos que indagar. Percebemos que era necessário atribuir tarefas e solicitar resultados para que houvesse coerência e coesão entre todos na escola. Houve resistência, mas aos poucos todos foram entendendo os objetivos propostos (Professora Marta)*

A leitura do momento feita pelos professores com mais de 10 (dez) anos de trabalho na Unidade Escolar era de desconforto e desconfiança com relação a proposta da Professora Marta, o que gerou instabilidade e descontentamento, conforme transcrevemos:

*Sentimos muitas mudanças na escola, principalmente na época da Professora Marta, que tinha uma postura muito arrogante com relação a todos, pois achava que sabia mais do que qualquer outro que aqui está e não valorizava os saberes e o trabalho desenvolvido pelos demais o que muitas vezes gerou até choro e briga dentro da escola. (Professora Camila)*

Comparando a gestão da Professora Marta com a do Diretor João, acerca do clima escolar atual, um entrevistado asseverou:

*É um clima bom, mas percebemos que existe uma certa instabilidade em alguns aspectos como se tivessem que apresentar resultados a Mantenedora, ou que se alguém estaria cobrando resultados da escola como condição de funcionamento da mesma. (Professora Deolinda)*

*Como eu te disse, houve uma mudança significativa, principalmente nas duas últimas gestões. Hoje o clima é bom, existe uma falta de sintonia. (Professora Eladir)*

Verifica-se que a falta de sintonia entre os integrantes da escola é um fator apontado pelos entrevistados e nos faz indagar como pode existir um clima escolar “bom” se não existe sintonia entre os integrantes?

Tal fato é confirmado com a fala de dois docentes, que sentem uma insegurança e instabilidade no tocante as relações interpessoais que ocorrem atualmente no ambiente da escola pesquisada:

*Hoje é um clima que deixa a gente um pouco inseguro. Parece que as coisas são um pouco mais veladas, está sendo exigido a questão pedagógica e no ensino técnico isso é um pouco mais difícil. (Professor Godofredo)*

*Hoje o que percebemos é uma instabilidade nas relações entre coordenação e professores, que acredito que esteja ligada ao despreparo da parte da coordenação para mediar as relações do curso. (Professor Hermes)*

A grande maioria dos entrevistados define o clima atual da escola como bom, mas apontam algumas características contrastantes com essa afirmação, como falta de sintonia, instabilidade, falta de preparo de alguns profissionais. Esses elementos decorrem das mudanças organizacionais ocorridas, do choque de práticas que aconteciam na escola durante muito tempo, mas que foram modificadas, ocasionando a comparação das gestões que passaram pela escola e a atual.

Os profissionais mais antigos, tem papel de destaque na transmissão da memória organizacional da escola. Levitt e March (1988 *apud* BOLIVAR, p. 87), assinalam que as lições aprendidas com a experiência dão lugar a rotinas, transmitidas de múltiplas maneiras, que, para lá da mudança dos indivíduos ou da passagem de tempo, são mantidas e acumuladas. Este saber experiencial, acumulado em formas tácitas/implícitas ou em regras formais/tangíveis, configura a memória organizativa. Esta pode apresentar inconsistências, aspectos confusos, desacordos no significado da história, incluindo ainda, as diferentes interpretações que distintos grupos possam fazer da mesma experiência.

Bolivar (1997, p. 87) afirma ainda que a memória organizativa pode estar recolhida em documentos, em procedimentos estandardizados, nos modos de relações sociais, na própria geografia física da estrutura da organização, nas histórias que configuram a sua cultura e nas percepções partilhadas do que é a realidade ou do que ela deve ser.

Esse nível de satisfação atual, definido como “bom” pelos entrevistados, é o que definimos como clima escolar atual, um dos importantes componentes da cultura organizacional, que reflete a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho que atuam. As observações de campo não refletiram o clima definido como “bom”, em especial, pelo distanciamento da equipe gestora dos profissionais que atuam na escola e até mesmo entre os professores de segmentos diferentes.

O clima, desta forma, mapeia o ambiente interno e as condições de trabalho que irão variar de acordo com a motivação e equilíbrio dos sujeitos que estão inseridos no ambiente escolar.

Retomamos ao conceito definido por Coda (1998) ao afirmar que o clima organizacional diz respeito à percepção das pessoas em relação ao ambiente da organização em determinado momento. Concordamos com o autor ao afirmar que acerca do maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional, pois esse só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização, tendo a ver com o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Assim, considerando as mudanças organizacionais ocorridas na Unidade Escolar pesquisada, percebemos que ao longo das mesmas, houve influências na cultura e no clima escolar, fazendo-se necessário observar como é o relacionamento entre os diversos integrantes da Unidade Escolar pesquisada.

#### **4.4 Do relacionamento entre os diversos integrantes da Unidade Escolar pesquisada**

A análise das relações entre os indivíduos que atuam numa determinada Unidade Escolar pode retratar como é a cultura e o clima que permeia tal local. Já sabemos, de acordo com Luz (1996), que as pesquisas sobre o clima e a cultura organizacional podem auxiliar, identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento e a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização, visando detectar as imperfeições existentes nas relações que impactam nos resultados da organização objetivando corrigi-las.

Nesse sentido, tanto nas observações quanto nas entrevistas, observamos e abordamos as questões que envolvem as relações interpessoais entre os agentes que estão inseridos no contexto da Unidade Escolar pesquisada. É importante frisar que as questões que envolvem as relações interpessoais, estão expressas no Regimento da Unidade Pesquisada, entretanto, tratando-se de relações que envolvem pessoas, a disposição documental sobre o assunto, não garante que ele seja realizado de tal forma. Os documentos podem tratar sobre a questão de direitos-deveres, pautando-se pelos princípios da responsabilidade, solidariedade, tolerância, ética, pluralidade cultural, autonomia e gestão democrática, mas não garantem que as relações interpessoais sejam favoráveis a todo momento, em especial, num momento de mudanças organizacionais e administrativas.

Encontramos uma diferença considerável nos discursos dos entrevistados conforme os segmentos que atuam. Existe um bom relacionamento entre os professores que atuam no segmento do Ensino Fundamental I e II, o que pode ser evidenciado pelas entrevistas com os professores:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas? (Pesquisador)*

*Nós professores do Ensino Fundamental I temos um excelente relacionamento. Existe uma grande parceria entre todos nós, a coordenação e a orientação educacional, visando sempre, né, o bom relacionamento, o bem-estar, né, dos nossos alunos. (Professora Alice)*

*Tenho um bom relacionamento com os meus colegas. Sempre trocamos experiências e informações sobre os nossos alunos. (Professora Camila)*

*Tenho um ótimo relacionamento com os meus colegas. Eles são bem parceiros e estão dispostos a ajudar sempre que precisamos.(Professora Deolinda)*

O mesmo discurso teve a Coordenadora do Ensino Fundamental I, a professora Lourdes:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas?( Pesquisador)*

*Muito bom! Eu gostei muito quando eu vim trabalhar pra cá, fui muito bem recebida, a gente tem um relacionamento muito gostoso é muito bacana.(Lourdes)*

Na observação de campo fica também evidenciado a boa relação entre os agentes que atuam no Ensino Fundamental I, conforme transcrito no Diário de Campo:

*Situação: Observação do conselho de classe.*

*Fiquei impressionado com a organização do conselho. Os professores do ensino fundamental I mostraram perfeita sintonia e demonstraram conhecer bem os alunos dos seus respectivos anos de ensino. Achei muito interessante a forma de abordagem nas discussões, posto que o professor falava, apresentava os problemas e aspectos positivos dos seus alunos, dando oportunidade do professor que trabalhou com aquele aluno no ano anterior se manifestar.*

*Percebi uma perfeita sintonia e parceria no trabalho desenvolvido, troca de informações e experiências. Não identifiquei naquele momento uma liderança específica, mas sim um trabalho conjunto, de equipe, onde a troca de experiências é o que se destaca. Frisa também, que embora o professor da série não tenha dado aula para aquele aluno especificamente, todos sabem quem é o aluno e já procuram ter informações sobre o mesmo. Achei muito interessante, considerando a perfeita interação da coordenação e também da orientação educacional.*

Entretanto, apesar do bom relacionamento existente entre os professores que atuam no Ensino Fundamental I, identificamos que existem dificuldades de relacionamento, caracterizado pelo distanciamento, entre os professores que atuam no Ensino Fundamental II e Ensino Técnico Profissionalizante, conforme transcrevemos abaixo:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas?(Pesquisador)*

*O meu relacionamento com os demais professores do Ensino Fundamental I é muito bom, pois trocamos muitas experiências. Compartilhamos nossas dúvidas e dificuldades, portanto, há uma troca, né, isso ajuda muito no trabalho que desenvolvemos na escola. Mas com demais professores, principalmente do ensino técnico é mais complicado porquê a gente, né, quase não se fala. Com os professores do ensino Fundamental II e também um pouco complicado pois existe um certo distanciamento. (Professora Bernadete)*

Na observação de campo também ficou evidenciado, que existe um certo distanciamento entre os professores do Ensino Fundamental II, conforme narrado pela Professora Bernadete, até mesmo um certo ar de descaso, conforme observado no Diário de Campo:

*Situação: Observação do conselho de classe.*

*Naquela turma do conselho observei que dois professores estavam com o celular nas mãos e trocavam mensagem. Percebi que logo que iniciei minha fala com eles, houve uma imediata troca de mensagem entre aqueles dois docentes, certamente falando sobre minha presença no local. Houve um riso debochado de ambos e uma troca de olhares, que imediatamente chamou a atenção de todos que prestavam atenção na minha fala.*

*Eu, simplesmente parei de falar. Me calei, sendo certo que todos voltaram o olhar para aqueles dois professores que estavam com os celulares nas mãos, sem fazer questão de escondê-los dos demais que estavam presentes. Eles ficaram quietos, mas não pediram desculpas. Então a coordenadora pediu para que eu continuasse, falei que encerraria por ali e agradei a atenção de todos.*

*Foi dada continuidade ao conselho, estavam tratando de alunos dos 7º anos. Falaram de aluno por aluno. Percebi que aqueles 2 professores que trocavam mensagens estavam dispersos e não envolvidos com o conselho. Um deles tem uma postura muito incisiva com relação aos demais, as vezes até agressiva.*

*Fiquei preocupado com a postura de um daqueles docentes, que chegou até debochar de alguns alunos quando eram mencionados seus nomes no conselho de classe, insinuando palavras como vagabundagem, fracasso e outras palavras depreciativas. Foi repreendido pela orientação educacional e coordenação, mas sinceramente acho que não respeitou os demais que ali estavam.*

O segmento do Ensino Fundamental I é parceiro, próximo e age como uma equipe, com sintonia e unidade, primando pelas boas relações entre professores, coordenação e orientação educacional. Esse fator, repercute diretamente no nível de satisfação dos mesmos, posto que há troca de experiências e diálogo entre os integrantes daquele segmento e o mais importante, há um comprometimento entre os envolvidos, primando por um ambiente em que existe confiança, respeito mútuo, onde o ponto mais importante é a relevância do processo de ensino-aprendizagem efetivo e agradável.

Nesse sentido Tardif e Lessard (2013, p. 184) ao tratar das relações cotidianas entre os docentes do ensino primário, afirmam que como todos os professores do primário ensinam as mesmas matérias, é normal que sua colaboração seja feita com os professores do mesmo

nível, inclusive contando com a ajuda da direção. Narram ainda, que essas características estão fundadas nas relações mais personalizadas entre a direção e professores.

Sobre o assunto Marchiori (2008, p. 209) afirma:

[...] se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento. (MARCHIORI, 2008, p. 209)

Vale ainda, destacar que o fator positivo de união e parceria dos integrantes do Ensino Fundamental I é corroborada pela afirmação de Lück (2009, p. 116), que define cultura organizacional como as práticas regulares e habituais da escola, a sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, afirmando que tal conceito tem sempre o caráter coletivo por corresponder aos elementos comungados pelos participantes da organização social.

Fica evidenciado que o grupo é unido, formando um verdadeiro amalgama, no sentido que vai refletir na interação e níveis de satisfação dos mesmos e certamente nos bons resultados dos alunos daquele segmento.

Quanto aos integrantes do Ensino Fundamental II, embora nas entrevistas fique registrado o seu bom relacionamento, as observações e a fala dos Professores do Ensino Fundamental I, em especial da Professora Bernadete, demonstram que existe um distanciamento entre os segmentos, perfazendo um grupo em que existem diferenças de comportamento e distanciamento entre alguns integrantes do grupo.

No mais, a postura dos Professores que mexiam e conversavam por meio dos celulares no Conselho de Classe, conforme registrado no Diário de campo, demonstra a falta de respeito e de espírito de cooperação, fato intimamente ligado ao clima, as relações interpessoais que permeiam o ambiente escolar.

Devemos considerar ainda, o desrespeito a pessoa da Coordenadora Lourdes, que realizava o Conselho de Classe, juntamente com a Orientadora Educacional Fátima.

Cabe destacar, segundo Tardif e Lessard (2013, p. 184), ao tratar do ensino secundário que a colaboração entre docentes se dá entre os professores da mesma matéria, e às vezes, no mesmo grau. Para os autores tal fator é preponderante tendo em vista a identidade de propósitos entre os professores que atuam por disciplinas, em especial, por dividirem os mesmos espaços.



Passamos então, a analisar as entrevistas dos Professores do Ensino Médio e Profissionalizante, e indagamos:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas?(Pesquisador)*

*Estou na escola há mais 16 anos, considerando idas e vindas. Tenho um bom relacionamento com meus colegas, muito embora eles muitas vezes não estejam de acordo com a minha opinião.(Professora Eladir)*

*Porquê?(Pesquisador)*

*Principalmente os professores mais novos, não aceitam algumas práticas que já ocorrem na escola há muito tempo e assim acabam questionando coisas que vem dando certo e que não necessitam de mudanças. (Professora Eladir)*

*Pode exemplificar?(Pesquisador)*

*Ah... por exemplo, rotinas, combinados e muitas vezes imposições que fazemos aos alunos para o bem deles próprios.(Professora Eladir)*

Fizemos a mesma pergunta a Professora Francisca:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas?(Pesquisador)*

*É um relacionamento estritamente profissional, mas é tranquilo, eu já conheço os colegas que eu tenho mais afinidades ideológica, são aqueles que eu convivo mais, tem uns que eu tenho um pouco mais de resistência, então eu não me aproximo tanto deles, mas de forma geral é bastante tranquilo, principalmente entre os professores.(Professora Francisca)*

*A senhora percebe essa resistência por parte deles também? Ou não?(Pesquisador)*

*Por questões ideológicas? Não, porque eu acho que eu tenho essa percepção de identificar os possíveis temas de conflito e me afastar dessas conversas. (Professora Francisca):*

Já o Professor Godofredo do Ensino Profissionalizante, indagamos:

*Como é o seu relacionamento com seus colegas?(Pesquisador)*

*Tenho um bom relacionamento com os meus colegas. (Professor Godofredo)*

Na observação de campo fica evidenciado, que existe um certo distanciamento entre os professores do Ensino Médio e do Ensino Profissionalizante, conforme acima transcrito, até mesmo um acerto ar de descaso e hostilidade, entre os integrantes desses segmentos, consoante observado no Diário de Campo.

Assim, na sala dos professores observamos a seguinte situação:

*Percebi também que os professores do ensino profissionalizante foram mais sérios e menos receptivos. Não deram muita oportunidade de abertura para*

*uma conversa. Limitaram-se a responder pouco, apenas o necessário e sem excessão, todos saíram do local, numa tentativa de não prorrogar o diálogo.*

*(...)*

*Permaneci no local em observação e dialogando com os professores. Ressalto que os professores do ensino profissionalizante não deram abertura para a conversa e entre eles também pouco conversavam.*

*(...)*

Já na reunião do Conselho de Classe, observamos:

*Nessa sala em que se discutia acerca dos alunos do 1º e 2º anos do Ensino Médio, ficou clara a divergência entre professores, numa tentativa de criticar as observações que alguns faziam. Ficou evidente a presença de uma docente líder, que parece ter muito tempo de trabalho na escola e que parece estar incomodada com a postura de professores mais novos ou que possuam menos tempo de trabalho na escola.*

*Essa postura da docente, chegou a ser arrogante e cínica, no entanto, não houve nenhuma recomendação ou observação das pessoas que conduziam o conselho, em especial na forma que ela dirigia aos demais professores. Minha impressão que se trata de uma liderança negativa, que estimula os docentes que possuem uma postura mais passiva diante da situação.*

*Outro ponto que chamou minha atenção é o que diz respeito a um incidente ocorrido na escola com alunos que usaram um produto químico que causou muito mal estar e alergia em outros alunos e também professores. Alguns professores exigiram uma postura mais enfática da direção da escola, em especial quanto aos pais, posto que tiveram problemas de saúde decorrentes de tal fato.*

*Para minha surpresa e também de alguns professores, essa docente que tem uma postura de líder, debochou e minimizou o fato, o que ocasionou a revolta de alguns que estavam no local.*

*Ficou clara a existência de diferença entre alguns professores, seja de opiniões e de métodos. Como tive a oportunidade de circular na sala de professores para cumprimentar todos que ali estavam, ouvi comentários maldosos de alguns professores contra outros, o que foi estimulado por alguns integrantes da equipe de coordenação. Confesso que fiquei um pouco surpreso com a maledicência.*

Conforme registrado no Diário de Campo, percebe-se a existência de um clima não muito amigável no segmento do Ensino Médio, situações como as registradas ali, permeadas por maledicências e estimulação de comentários depreciativos e pejorativos por integrantes da equipe gestora não são adequadas a postura escolar-profissional e seguramente refletem no clima de distanciamento que encontramos no Ensino Médio.

Além disso são fatores que prejudicam em demasia o bom clima escolar e a constante busca de aprimoramento das relações interpessoais nos ambientes de trabalho, especialmente

o educacional. Essas características vão influenciar na construção da identidade escolar permeada dessas características posto que as mesmas podem ser um dos fatores que integrem os valores da escola e conseqüentemente corroborem na construção da cultura escolar.

As entrevistas com os professores e observações são corroboradas pela fala da Coordenadora Aparecida:

*Como é seu relacionamento com os colegas?(Pesquisador)*

*Então, meu relacionamento eu acredito que seja bom, já teve algumas desavenças com um ou com outro, mas acredito que na medida do possível meu relacionamento seja harmonioso. (Coordenadora Aparecida)*

Fica evidenciado a existência de problemas de relacionamento entre professores e alguns integrantes da equipe de coordenação, conforme narrado nas observações e nas entrevistas. Citamos o exemplo do Professor Godofredo, quando indagado, respondeu:

*O que você mudaria na escola? O que você não gosta?(Pesquisador)*

*Acho que tiraria um pouco das muitas exigências pedagógicas e investiria mais na questão técnica, coisas que um aluno de ensino profissionalizante precisa saber. O que eu não gosto são essas exigências pedagógicas, discussões de HTPC e conversas sobre relações interpessoais que são colocadas pela coordenação.( Professor Godofredo)*

No caso acima, a coordenação tem investido em discussões acerca das relações interpessoais, como proposta de melhorar o clima escolar existente entre alguns professores. No entanto, as entrevistas deixam claro que os professores que possuem um tempo maior de serviço na escola, tem uma certa resistência com relação aos professores mais novos, sendo certo que esses professores mais novos, muitas vezes acabam evitando tocar em assuntos considerados de conflito com os professores mais antigos, como nos relatou a Professora Francisca quando indagada sobre sua relação e resistência ao contato com os professores mais antigos:

*A senhora percebe essa resistência por parte deles também? Ou não?(Pesquisador)*

*Por questões ideológicas? Não, porque eu acho que eu tenho essa percepção de identificar os possíveis temas de conflito e me afastar dessas conversas. (Professora Francisca):*

Essa visão reflete o conceito de cultura definida por Schein (1990 *apud* SARMENTO, 1994, p.89), de que a cultura escolar é comunicada aos novos membros, definindo-a como um conjunto de assunções básicas que foram inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo que ele apreendeu para lidar com os problemas de adaptação externa e integração

interna, as quais se revelaram suficientemente eficazes para poder ser consideradas válidas, e que, além disso, são comunicadas aos novos membros como a via correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Assim, quando o novo integrante da escola, não aceita ou contesta essa cultura ou prática adotada pela escola e que vem sendo repetida há algum tempo, ele é considerado diferente ou estranho aquele meio e conseqüentemente, não integrado aquele local.

Essa visão, é certamente uma das causas que cria a animosidade no ambiente escolar pesquisado e certamente é um dos fatores que tem colaborado para que haja problemas de relacionamento prejudicando o clima escolar que deveria ser amistoso na Unidade Escolar pesquisada.

Vale acrescentar ainda, que os professores entrevistados, na sua grande maioria, apontaram a existência de um certo distanciamento da atual equipe gestora da Unidade Escolar pesquisada, conforme segue:

*Como é o seu relacionamento com a equipe gestora? O que considera bom ou ruim?(Pesquisador)*

*Não temos tanto relacionamento com a equipe gestora. Como eu disse temos um bom relacionamento com a coordenação e orientação e os demais professores. A direção da escola é um pouco distante, mas tenho certeza que presta todo o auxílio necessário para a coordenação e a orientação. (Professora Alice)*

*Quase não temos contato com a direção. Apenas com a coordenadora e com a orientadora educacional, né. A coordenadora e a orientadora são excelentes, fazem de tudo, né, para nos ajudar. Vivem nos auxiliando e apresentam propostas para melhorar nosso trabalho. Considero distante! Não há muito contato, por isso, né, não posso afirmar que seja bom ou ruim. (Professora Bernadete)*

*Tenho um relacionamento maior com a coordenação e com a orientação educacional. Acredito que a direção também é aberta a uma conversa, caso seja necessário. Nunca tive a necessidade de buscar a direção para resolução de algum problema. (Professora Deolinda)*

*Não Tenho muito contato com o gestor, tenho mais contato com os vices. Para mim é indiferente. (Professora Eladir)*

*Eu quase não tenho relacionamento com a equipe gestora, mais com o pessoal da coordenação e da orientação. Com a Direção e com os vices diretores eu quase não os encontro. Eu acho que é dentro do esperado. (Professora Francisca)*

*Tenho um relacionamento bom com a equipe gestora, embora ela seja um pouco distante das práticas escolares. Considero um relacionamento bom dentro de uma relação profissional. (Professor Godofredo)*

Esse distanciamento é um fator que podemos considerar desfavorável, posto que gera para a maioria dos professores uma certa insegurança e a impressão de falta de comando local, conseqüentemente o desamparo. Por outro lado, os professores entrevistados apontaram a aproximação da coordenação e da orientação educacional da escola, como um ponto para dirimir suas dúvidas e compartilhar situações de sucesso ou dificuldades.

A relação com a equipe de coordenação é um fator interessante, posto que são eles que normalmente fazem os aconselhamentos e orientações junto aos professores. No tempo que foram realizadas as observações na escola, não registramos a interação entre a atual gestão com os professores.

É interessante apontar que nas entrevistas registramos diversas falas quanto a atuação da gestão da Professora Marta, em especial no tocante a definição dos papéis de cada um dos integrantes da escola no período que atuou naquela Instituição. Nesse sentido a Professora Marta asseverou:

*Durante o tempo que atuamos na escola, diversas vezes tive que me posicionar em relação as práticas educativas, bem como com relação a atuação dos professores, coordenadores e funcionários. Procurava ficar próxima para orientar, estimular e repreender. Mesmo com a resistência de alguns, com o tempo as coisas foram ficando mais claras. (Professora Marta)*

Assim, constatamos que embora houvesse resistência de muitos profissionais acerca das práticas adotadas pela Professora Marta, verificamos que era presente e sua atuação foi essencial para o desenvolvimento da proposta para a escola pesquisada.

Indagamos aos Vice-diretores acerca dos relacionamentos com os membros da equipe escola e funcionários:

*Como é o seu relacionamento com os membros da equipe escolar e com os funcionários?(Pesquisador)*

*É um excelente relacionamento com os professores ou funcionários. Todos são muito abertos e dispostos a ajudar e auxiliar, por isso, né, considero um excelente relacionamento da equipe da escola.(Vice-diretor Pedro)*

*Tenho um bom relacionamento com meus colegas, sejam professores ou funcionários. Estou sempre aberta para estar próxima a eles e orientar e ajudar dentro naquilo que posso. Tem alguns professores que são mais difíceis de se lidar, mas a grande maioria é muito coerente e está sempre aberta para as orientações. (Vice-diretora Maria)*

Os dois vice-diretores declaram que existe um bom relacionamento entre todos os integrantes da escola, fato que segundo as entrevistas com os demais integrantes da escola,

não é verdadeiro, posto que há, segundo os entrevistados, um distanciamento entre direção e demais funcionários.

A atuação do gestor na escola, especialmente num momento de mudanças, pode muito contribuir para que haja um clima escolar favorável. O clima é um grande influenciador para que haja sucesso da escola. Refere-se ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho. Por isso, torna-se extremamente relevante a busca por mantê-lo favorável, tendo em vista a influência na motivação e interesse dos profissionais que atuam na escola para o funcionamento da organização.

Concordamos com Lima (2011, p. 47) quando destaca a importância do gestor escolar como “de um competente líder que não descuida da organização do trabalho pedagógico com vistas à condução de uma escola ao nível da boa qualidade”, ou seja, um sujeito articulador do trabalho pedagógico, preocupado com as aprendizagens, que é função social da escola. O educador afirma ainda que o “papel do diretor de escolas é central nesse processo, pois vai requerer dele certa orquestração e empenho com sua equipe de trabalho, devendo se posicionar como um articulador competente” (LIMA, 2011, p.54).

Assim, o distanciamento apontado pelos entrevistados nessa pesquisa pode gerar uma insegurança dos mesmos, podendo ser interpretado como falta de comando local e conseqüentemente, ser prejudicial ao clima escolar da instituição pesquisada. Observa-se também, que excetuando-se o primeiro dia de observação no local, conforme narramos no Diário de Campo, não fiz nenhuma anotação acerca da atuação do Diretor da Escola.

Com relação aos vices-diretores, os registros sobre os mesmos estão apontados no primeiro, no terceiro dia de observação, ocasião que fui apresentado e quando participaram do Conselho de Classe do ensino médio, além do dia em que fiz a entrevista com os mesmos.

Após analisar os dados referentes ao relacionamento entre os envolvidos na pesquisa, passamos a analisar os dados apurados referentes ao nível de satisfação e motivação dos envolvidos e o papel do Gestor.

#### **4.5 Do nível de satisfação, motivação dos envolvidos e o papel das lideranças na participação e na construção de uma escola**

O nível de satisfação e motivação dos envolvidos é uma das características apontadas que reflete o clima da escola. Na Unidade Escolar pesquisada, as entrevistas apontaram que o nível de satisfação e motivação dos envolvidos variou no decorrer das mudanças

administrativas e organizacionais que a escola passou ao longo do seu período de funcionamento.

A grande maioria dos entrevistados demonstrou grande satisfação no que diz respeito a estrutura da escola, considerando as condições de trabalho, no que diz respeito aos aspectos estruturais, como um dos pontos fortes e positivos da Unidade Escolar pesquisada, conforme já registramos.

Dessa forma, tal como descreve Ribeiro (2001, p. 227)

[...] uma boa escola vai além daquilo que é perceptível por meio de um espaço físico propício. Ter um ambiente bem cuidado, arejado, limpo, bonito é, sem dúvida, importante; porém, tudo isso é insuficiente se, ao lado destas características, não houver um ambiente em que as relações humanas se pautem no respeito pessoal e profissional, na valorização do trabalho, no diálogo, no compromisso profissional e na crença na capacidade de alcance do sucesso.

Assim, tanto nas observações quanto nas entrevistas, observamos e abordamos as questões que envolvem as relações interpessoais entre os agentes que estão inseridos no contexto da Unidade Escolar pesquisada. É importante frisar que as questões que envolvem as relações interpessoais, estão fundamentadas na relação direitos-deveres, pautando-se pelos princípios do respeito, responsabilidade, solidariedade, tolerância, ética, pluralidade cultural, autonomia e gestão democrática, fato que é corroborado por Sarmiento (1994), Ribeiro (2001) e Tardif e Lessard (2013)

Entendemos que se houvesse uma maior aproximação entre equipe gestora, professores e funcionários o nível de satisfação e motivação dos integrantes da escola pesquisada poderia ser muito maior, certamente influenciando nos resultados da escola.

Sarmiento (1994) afirma que é importante considerar que o gestor da escola tem papel fundamental para motivar os integrantes da escola e conseqüentemente, se empenhar para que todos tenham participação significativa na construção de uma escola de qualidade.

Destaca-se assim, que a aproximação do gestor com os demais integrantes da escola é fundamental para construção de uma escola que prime pelo que for democrático, que beneficie e que seja construída por todos.

A escola democrática permite interação, participação e reflexão entre todos os envolvidos, considerando que a população se apropria dos espaços educacionais, efetuando a gestão participativa, uma interação entre os profissionais da educação e da população, cabendo aos gestores serem os mediadores e condutores dessa gestão.

Segundo Paro (2004), o gestor escolar tem que se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o

compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, o que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.

Concordamos com Nóvoa (1995), Ribeiro (2001) e Paro (2004) que a presença efetiva do gestor durante um período de mudanças é imprescindível, posto que cabe a ele guiar e orientar com competência, imparcialidade, serenidade e paciência, proporcionando que a escola efetive sua missão de ofertar um ensino de qualidade, fazendo com que o aluno construa conhecimento, adquira habilidades e tenha seu caráter formado e que os professores tenham segurança para proporcionar tais elementos aos alunos.

O gestor é responsável por observar e fazer cumprir as regras e leis, sendo o apoio essencial para a construção efetiva de um Projeto Político Pedagógico democrático e de todas as propostas da escola. Deve mediar e resolver conflitos que surgirem na escola, articulando com todos os agentes envolvidos.

É função do gestor a busca por caminhos alternativos, a motivação dos envolvidos, ser dinâmico e participativo, estar atento a tudo que acontece na escola e devido essa função de liderança, certamente passará por dificuldades, pois na coletividade encontram-se pessoas com diferentes opiniões e objetivos, objetivos esses que muitas vezes não visam a melhoria para a coletividade, mas sim para um grupo específico.

O gestor que consegue articular e realizar o convencimento, intermediando as opiniões estará exercendo com sucesso sua função, fazendo com que todas essas dificuldades sejam minimizadas.

Paro (2004) afirma que a liderança democrática se constrói com desenvolvimento de corresponsabilidades entre os envolvidos e que a aliança entre alunos, professores e comunidade é fundamental para o desenvolvimento escolar, observando que é necessário a mediação da equipe de liderança para alcançar êxito.

Deste modo é fundamental a atuação do gestor na escola, especialmente num momento de mudanças, que pode muito contribuir para que haja um clima escolar favorável. É possível considerar, portanto, que um clima favorável dentro da escola será um fator positivo a fim de compatibilizá-la com o bom desempenho, o que produzirá uma escola ágil, criativa, reflexiva e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, alunos, professores, funcionários, direção e comunidade.



Quando pensamos em liderança a primeira imagem que nos forma é aquela que identifica o líder como o indivíduo que assume um grupo de profissionais e os conduz à conquista dos objetivos e metas de uma dada instituição, uma visão ligada a área empresarial. Na área educacional, imaginamos o professor líder como aquele indivíduo capaz de não apenas liderar os seus alunos, mas também de liderar os seus colegas, adaptando a sua capacidade de liderança às necessidades da escola e as características do grupo de professores.

Nesse sentido, a liderança na escola pode despontar tanto para um aspecto positivo como para um aspecto negativo. O aspecto positivo estaria ligado a liderança que visa alcançar os melhores resultados para a escola, que conduzisse a representação dos demais dentro de uma visão participativa e democrática.

Por sua vez, a visão negativa estaria atrelada a ideia de utilizar-se de algumas fortes características do professor, para atender a interesses individualistas e que beneficiassem apenas o próprio indivíduo ou a poucos indivíduos.

Na concepção de cultura escolar, Gomes Carvalho (2006) nos lembra que um dos modos pelos quais se cria uma cultura é por meio da identificação com a imagem do líder, que permite ao grupo interiorizar os valores e pressupostos presentes na organização.

É importante frisar que esse líder pode exercer uma liderança positiva ou negativa, poderá influenciar no clima da escola. Nesse sentido, perguntamos aos entrevistados se eles identificavam alguma liderança na escolar pesquisada e eles nos responderam:

*Você identifica alguma liderança na escola?(Pesquisador)*

*Sim. Tem alguns colegas que são líderes natos e isso muitas vezes é visto com olhar negativo pelos outros colegas, principalmente por eles conhecerem muito e cobrar os mais novos e da coordenação, que incomoda essa gente mais nova, talvez pela insegurança deles. (Professor Godofredo)*

*Sim. A escola tem alguns professores que são líderes, que cobram a postura profissional dos demais e também da coordenação do curso. As vezes não são bem vistos, mas mesmo assim, não deixam a peteca cair, pois acreditam na melhoria da escola. (Professor Hermes)*

Os entrevistados acima citados apontam que a liderança estaria ligada ao aspecto do questionamento, como forma de protestar sobre determinadas práticas, posto que aparentemente conhecem mais dos que os demais integrantes do grupo, logo ao questionar, seriam vistos como ameaça, considerando que o objetivo é sempre o bem estar da escola.

Nas observações ocorridas na Unidade Escolar pesquisada, a presença de um líder foi identificada, conforme já transcrevemos na situação que envolveu o Conselho de Classe.

Entretanto, alguns dos entrevistados identificaram líderes negativos e positivos e pedimos para que eles estabelecessem diferenças entre esses dois tipos de líderes. Sobre o assunto, indagamos a Professora Camila, que respondeu:

*Identifica algum Líder na escola? (Pesquisador)*

*Se eu identifico? (Professora Camila)*

*Um líder bom ou ruim? (Pesquisador)*

*Risos ... acho que temos dos dois jeitos. (Professora Camila)*

*Pode explicar? (Pesquisador)*

*O bom é aquele que nos motiva e que está sempre disposto a nos ajudar para que o trabalho possa ser bom para todos, principalmente para beneficiar os alunos. Já ruim ... risos ... é aquele que deprecia, né, o trabalho de todos, que não tenta e já fala que vai dar errado, que torce para dar errado. (Professora Camila)*

No mesmo sentido, perguntamos a Professora Deolinda

*Consegue identificar alguma liderança na escola? (Pesquisador)*

*Sim, alguns. (Professora Deolinda)*

*Positivas ou negativas? (Pesquisador)*

*Dos dois jeitos... risos... (Professora Deolinda)*

*Porquê? (Pesquisador)*

*Tem que falar? Risos ... positiva porque estimula os demais colegas, sempre incentiva. Negativa porque torce para que algumas coisas de errado, mas esquecem que os maiores prejudicados são nossos alunos, mas também os demais professores que trabalham para que as coisas aconteçam na escola e que tenham um bom resultado. (Professora Deolinda)*

Tanto a Professora Camila quanto a Professora Deolinda, reforçaram o conceito de que o líder positivo é aquele que estimula, incentiva e trabalha em prol do coletivo. Já o negativo é aquele que torce pelo erro, deprecia, que não estimula o grupo. Assim, podemos considerar que a presença do líder pode influenciar até mesmo na cultura da escola, mas influencia seguramente no clima escolar que permeia a Unidade.

Nesse sentido Ribeiro (2001, p. 212), destaque que:

A literatura sobre as escolas eficazes apontam como uma de suas características a presença de liderança que, entre outras coisas, seja capaz de mobilizar a comunidade, que apoie as ações planejadas pela equipe escolar, que favoreça um clima cordial e de respeito, que valorize os profissionais da escola e que estimule sua participação na tomada de decisões.

Um professor líder é aquele que serve de fonte de inspiração e arrebanha seguidores para um determinado projeto dentro da escola. Ele pode dar direcionamento ao grupo de professores, diagnosticando e desenvolvendo o potencial da equipe, provendo recursos em termos de conhecimento, planejando, organizando e avaliando durante todo o processo.

Na forma como as escolas estão estruturadas no Brasil, essa função tem sido atribuída ao coordenador pedagógico e, em alguns casos, também é compartilhada com o diretor administrativo-pedagógico da escola. Porém, do ponto de vista da gestão democrática, e levando em conta a quantidade e tamanho dos desafios que a escola enfrenta cotidianamente, se faz necessário que essas atribuições não fiquem centralizadas apenas no corpo administrativo da escola, mas que sejam compartilhadas com aqueles professores que apresentam capacidade de liderança junto aos seus colegas

O professor líder é aquele que assume um conjunto de papéis para apoiar a escola, seus colegas e o sucesso dos estudantes. Essa liderança pode acontecer informalmente, construída pela qualidade das relações interpessoais que ele estabelece dentro da escola e pela forma efetiva com que se comunica com as pessoas, que poderá influenciar na cultura local, construindo algo maior e que beneficie a todos, mas que certamente influenciará no clima da escola, posto que interfere nas relações interpessoais.

A liderança pode influenciar na participação dos envolvidos na busca de melhores resultados para a escola e conseqüentemente, no sucesso da escola. Assim, perguntamos para os Coordenadores como era a participação e envolvimento dos professores:

*Há participação e envolvimento dos professores?(Pesquisador)*

*Sim, como o meu é do fundamental I e do fundamental II eu sinto um pouco de diferença de um segmento e outro. O fundamental I, não sei, talvez pelo fato de estar próximo das crianças acho que as professoras acabam se empenhando mais, porque elas ficam com todas as aulas, então assim, são mais próximas dos alunos. O que eu sinto do fundamental II, talvez essa integralidade fica mais difícil, porque tem professor que acabando entrando uma vez só na sala, então lá acaba ficando um pouco mais distante quanto a isso, mas participa daquilo que for proposto para eles, eles falam assim, acho que não dá certo, mas a maioria assim consegue participar.(Coordenadora Lourdes)*

*Sim. Eu acho que ainda falta muita coisa para ser feita. Acho assim que a gente tá construindo uma coisa muito bacana na escola mas ainda falta muita coisa para ser alcançada, mas é porque a gente tem um nível de enraizamento, assim um nível de questões complexas que estavam acontecendo aqui em outros tempos que a gente não tinha conhecimento que a gente fica sabendo ao longo do tempo assim com os profissionais que da área né, com o professor de física, de matemática, que a gente tá tentando ajudar na medida do possível, pois a gente não conhecia as relações passadas, então a gente tá conhecendo primeiro para ver o que a gente pode*

*fazer no presente. Não só no presente, mas no passado e no futuro, enfim. (Coordenadora Aparecida)*

Já a Orientadora Educacional Auxiliadora, quando indagada sobre a participação e envolvimento dos professores expôs:

*Sim, sim, é, eu acho assim, é, tem um número bom de professores que a gente vê que tá empenhado, né, é, que realmente tá preocupado se o aluno tá aprendendo, né, propõe novas metodologias, né, faz atividades diferentes, tem, já tem outros que assim ... São resistentes ... ahh esse é o meu jeito de ensinar e e vai ficar por isso mesmo. (Auxiliadora)*

[...]

*Como se a culpa fosse sempre do aluno. Eu, eu não tiro a culpa do aluno, porque eu vejo que assim muitos deles não estão nem aí e as vezes até tumultuam a aula também. (Auxiliadora)*

[...]

*Mas o professor também às vezes ele fica muito resistente à mudança e acaba sendo aquela mesma coisa sempre, né. (Auxiliadora)*

Para que seja garantido o pleno exercício da participação numa perspectiva democrática é fundamental e necessário que haja um líder, aquele que seja capaz de auxiliar no percurso diário e seja responsável por dirimir dúvidas e controvérsias ao longo da trajetória.

As entrevistas apontam que existe participação dos professores atualmente na escola, mas entendem também que essa participação pode ser mais efetiva e eficaz, na busca de melhores resultados para a escola.

Os professores também foram indagados acerca da participação, e encontramos realidades diversas conforme o segmento que atuam. Para os professores do Ensino Fundamental I:

*Como é a participação dos envolvidos após as mudanças? Você sentiu mudanças na sua participação e envolvimento na escola? (Pesquisador)*

*Todos nós professores do ensino fundamental I participamos bastante e nos envolvemos nas práticas da escola. Isso com certeza, né, se deve ao incentivo e ao apoio que temos da coordenação e da orientação educacional que faz grande diferença no nosso trabalho. (Professora Alice)*

*Todos nós participamos bastante né, principalmente no fundamental I. Acho que os valores nossas crenças na melhoria dos alunos são muito fortes o que*

*nos faz participar cada vez mais, né das atividades e das questões que envolve a escola. (Professora Bernadete)*

Já os professores do Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Ensino Profissionalizante, relataram:

*Como é a participação dos envolvidos após as mudanças? Você sentiu mudanças na sua participação e envolvimento na escola? (Pesquisador)*

*Hoje todos participam, mesmo que não queiram, mesmo a contragosto. O envolvimento de alguns colegas é nitidamente forçado e não refletem a realidade. Alguns reclamam para outros professores, outros reclamam diretamente a coordenação e a orientação. Isso é o que me incomoda muito, pois alguns colegas preocupam-se com eles mesmos e deixam de lado os alunos. (Professora Deolinda)*

*Era maior e mais espontânea, participávamos porquê queríamos e não éramos obrigados. Hoje as pessoas são obrigadas a participar, a se envolver e isso faz com que seja falso e não verdadeiro. (Professora Eladir)*

O modo como os professores refletem acerca da participação e envolvimento nas atividades da escola é diferenciada conforme o segmento que atuam. No Ensino Fundamental I, verifica-se que a participação e envolvimento é maior, posto que um dos fatores que podem contribuir para isso é a maior aproximação dos docentes com aquele público, posto que exige uma intervenção direta e imediata com os alunos, considerando também, o tempo de permanência diária desses professores com os alunos, fato corroborado pela fala da Coordenadora Lourdes:

*Há participação e envolvimento dos professores? (Pesquisador)*

*Sim, como o meu é do fundamental I e do fundamental II eu sinto um pouco de diferença de um segmento e outro. O fundamental I, não sei, talvez pelo fato de estar próximo das crianças acho que as professoras acabam se empenhando mais, porque elas ficam com todas as aulas, então assim, são mais próximas dos alunos. O que eu sinto do fundamental II, talvez essa integralidade fica mais difícil, porque tem professor que acabando entrando uma vez só na sala, então lá acaba ficando um pouco mais distante quanto a isso, mas participa daquilo que for proposto para eles, eles falam assim, acho que não dá certo, mas a maioria assim consegue participar. (Coordenadora Lourdes)*

Quanto aos demais segmentos, as narrativas apontam que a participação e envolvimento é forçado e não refletem a realidade, que os mais novos são os mais envolvidos.

*Após as mudanças senti que alguns colegas ficaram mais calados. Quem se envolve mais são os professores mais novos, que na minha opinião querem*

*mostrar serviço para coordenação e para a direção da escola.(Professor Godofredo)*

Esses argumentos apontam que não existe motivação para que haja uma participação efetiva na escola e um dos fatores que podem ter contribuído para que não haja a participação e envolvimento dos professores dos segmentos do Ensino Fundamental II, Ensino Médio e Profissionalizante é o que diz respeito ao distanciamento da Direção da Escola Pesquisada com relação aos professores.

Sabe-se que a liderança democrática se constrói com desenvolvimento de corresponsabilidades entre os envolvidos e que a aliança entre alunos, professores e comunidade é fundamental para o desenvolvimento escolar, observando que é necessário a mediação da equipe de liderança para alcançar êxito. Sob essa perspectiva, Rutter et al. (2008) destacam que as lideranças compartilhadas podem contribuir muito para o alcance do sucesso.

Ribeiro (2001, p. 46) ao tratar da presença de liderança afirma que ela tem sido uma das variáveis que interferem positivamente no desempenho da escola e que para a liderança geral da escola, o diretor parece ser aquele em melhor posição para assumi-la.

Nóvoa (1995, p. 73) afirma:

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho. (NÓVOA, 1995, p. 73)

Vale acrescentar ainda, que se houvesse uma maior participação e aproximação entre o diretor, líder natural de uma escola, dos professores, alunos e funcionários, certamente, haveria um envolvimento e participação maior de todos, contribuindo para melhoria da qualidade do ensino da escola, para a construção de uma cultura escolar diferenciada, qual seja, a cultura de participação e conseqüentemente, tornando o clima escolar mais propício e favorável para todos.

Assim, a partir do momento que todos os membros assumirem a responsabilidade do sucesso da organização no seu conjunto, haverá melhoria no clima da escola. Neste sentido, e ao contrário da burocracia, em que a regulação entre as pessoas se fazia pela sua separação em funções preestabelecidas, pretende-se criar um sistema em que as relações são definidas pelos problemas e não pela estrutura em que o controle não se faz pela gestão de tarefas, mas sim pela gestão das relações.

Desta forma, quando todas as lideranças primarem pelo diálogo, pelo equilíbrio e buscar manter as relações interpessoais de todos que estão inseridos no meio ambiente escolar

os resultados favoráveis serão alcançados e a escola alcançará a meta de ser uma escola de qualidade, e conseqüentemente, teremos construído uma nova cultura escolar, em que valores como respeito, participação ativa, democracia serão fatores intrínsecos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um longo processo de pesquisa e reflexão, realizada as entrevistas e as observações no local, é preciso voltar aos questionamentos que nortearam os trabalhos que chegamos até aqui:

- O clima e a cultura organizacional que permeia uma unidade escolar num momento de recentes mudanças administrativas contribuem com a quebra de práticas vigentes na escola?
- Em que medida o clima e a cultura organizacional tem sido influenciado pelos fatores de motivação de seus funcionários e podem contribuir para o sucesso da escola?

Sabemos que a escola pesquisada tem características híbridas sendo evidente que a Unidade Escolar pesquisada passou por diversas mudanças ao longo desses 20 (vinte) anos, no entanto, porque a mudança ocorrida antes da atual gestão, entre os anos de 2015 e 2016, foi tão significativa?

As entrevistas e observações nos apontam que a referida mudança quebrou práticas vigentes na escola e influenciou a motivação de todos, inclusive com perspectiva de melhoria nos resultados da escola.

Ousamos mergulhar num Universo de informações, de vivências, de práticas pedagógicas, ocasião que nos deparamos com aspectos que envolveram emoções, valores, símbolos, rituais e muitos conflitos, desabafos, medos e inseguranças, considerando as observações que realizamos na escola, os resultados nos indicam que a maior mudança foi com a ruptura de práticas que eram realizadas por muito tempo e que permitiram aos professores e funcionários mais antigos se acomodarem nas suas atribuições, sem dar importância às diretrizes propostas pelo diretor da escola.

Nesse sentido a escolha do estudo de caso do tipo etnográfico foi fundamental para vivenciar e experienciar as práticas e rotinas da escola pesquisada, corroborando a afirmação de Lima (2011, p. 106) posto que requereu “uma imersão maior no campo, mais tempo com os sujeitos, mais tempo para pensar” e permitindo também, dar voz às pessoas envolvidas, as tornando verdadeiramente em sujeitos da pesquisa.

Vale acrescentar ainda, que a opção por esta metodologia, possibilitou uma visão mais profunda da unidade objeto da pesquisa, considerando sua complexidade e suas



particularidades, uma maior interação com os sujeitos da pesquisa, fornecendo informações relevantes para uma reflexão, o que possibilitou retratar situações vividas no cotidiano escolar.

As entrevistas e observações apontaram que o maior incômodo causado aos professores e funcionários mais antigos foi exatamente no que diz respeito a presença e comprometimento dos mesmos com a proposta pedagógica da escola e conseqüentemente, com a melhoria da educação, posto que até o período das mudanças ocorridas nos anos de 2015 e 2016, existia uma “liberdade” em algumas práticas adotadas por muitos anos na escola.

Esta liberdade é fundamentada na característica híbrida da escola, posto que os professores que ali atuam prestaram concurso para ingresso naquela unidade educacional e gozariam de uma “estabilidade” e por isso, sentiam-se seguros em agir com a liberdade muitas vezes afirmada pelos entrevistados.

Nesse sentido a presença da Professora Marta incomodou muitos que ali atuavam, posto que ela era presente, dominava o conteúdo pedagógico, sabia formar e principalmente, envolver a todos os integrantes da escola, demonstrando que todos são responsáveis pelos resultados e que a falha de um é a falha de todos, visto que estamos falando de uma equipe.

Quais seriam os combinados e as regras impostas antes da chegada da Professora Marta? Porque não havia problemas de indisciplina? Como era o grau de envolvimento e participação dos diretores no período anterior a 2015?

Na época da diretora Marta, muitos dos entrevistados apontaram que embora ela fosse exigente e ríspida, as regras e papéis de cada um eram bem definidos. A diretora era presente, estava a frente da escola e era vista por todos. Durante a gestão da referida diretora, foi realizado o concurso para os cargos de coordenação e orientação educacional, quebrando aí, uma barreira de muitos anos, buscava-se a tão sonhada profissionalização da carreira docente, onde todos são reconhecidos pelo mérito, qual seja, pela aprovação num concurso público, em que o princípio constitucional da isonomia garante a participação de todos aqueles que tiverem a formação adequada para participar do certame.

A realização de tal concurso demonstra a característica híbrida da escola pesquisada, posto que ela tem características pública, já que exige a realização de concurso público para provimento de cargos como o docente, mas por outro lado, possui características de particular, já que exige a contraprestação para a prestação do serviço educacional oferecido aos alunos.

A profissionalização da carreira docente é o reconhecimento de que a escola deve ser respeitada e aquele que lograr êxito no concurso público, seria em tese, o mais preparado e

teria o ônus de contribuir com sua experiência para a melhoria da qualidade de ensino, participando, entregando-se na sua plenitude para a escola.

Com a saída da diretora Marta e com a chegada do Diretor João, muitos apontam um distanciamento entre gestão e demais integrantes da escola, uma possível falta de comando, o que teria gerado uma certa insegurança nos entrevistados. O distanciamento é tão grande, que infelizmente, nós que vivenciamos a realidade da escola por um período considerável, não conseguimos realizar a entrevista com o mesmo.

A realização da pesquisa do tipo etnográfico, com intensa observação e imersão na realidade da escola, em diversas ocasiões como reuniões, conselho de classe, na sala dos professores, pode contribuir para constatar que as mudanças geram inseguranças e incertezas, que influenciam no clima da escola e na cultura, mas é importante tentar compreender a questão que envolve o distanciamento e a acomodação dos profissionais, visto que está evidente aspectos como a motivação e a liderança na escola pesquisada.

Não podemos esquecer conforme assevera Luz (1996) que as pesquisas sobre o clima e a cultura organizacional podem auxiliar, identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização. Trata-se de uma ação que busca detectar as imperfeições existentes nas relações que impactam nos resultados da organização, com o objetivo de corrigi-las. Ela expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente.

Assim, registramos que a escola tem pontos positivos, como a união irrestrita dos profissionais que atuam no Fundamental I, o respeito e, principalmente, o diálogo entre o referido segmento, destacando o papel da Coordenadora Pedagógica, uma verdadeira conciliadora e uma profissional extremamente envolvida nas práticas escolares.

Na Unidade Escolar Pesquisada, existem profissionais com formação adequada, com boa vontade, que desejam fazer a diferença na vida dos alunos. Entretanto, evidenciam-se pelas entrevistas, a existência de alguns profissionais que não estão abertos a mudança e que embora tenham ótima formação acadêmica, vivem do passado, num verdadeiro saudosismo, na ilusão de uma falsa liberdade de atuação, mas que na verdade não havia o envolvimento com o todo.

Sabemos que as organizações escolares deveriam pautar-se pelo diálogo em vez da obediência, pela influência em vez do comando, princípios em vez de regras, interdependência, confiança mútua e missão partilhada. Essas organizações destacam-se pela presença de vários líderes, que muitas vezes tem pensamentos diversos, mas estão todos

dispostos a dialogar e buscar um consenso, com único propósito, o bem estar de todos e consequentemente, a melhoria e a qualidade na educação.

Nesse sentido, destaca-se a figura do Gestor Escolar, que deve ser o líder natural, mas que tem um papel fundamental, de conciliar todas as propostas apresentadas no ambiente escolar, dando voz a todos os envolvidos e garantir a gestão participativa e democrática da escola.

Na escola pesquisada, constatamos que as diversas mudanças contribuíram para a formação de características próprias, responsáveis pela construção da identidade escolar e cultural daquela Instituição, entretanto, as falas dos entrevistados apontam que a Gestão da Professora Marta, nos anos de 2015 e 2016, foi marcante, onde destacam-se questões relacionadas ao envolvimento irrestrito da profissional com a rotina da escola, por chamar todos os funcionários que ali atuavam, à suas responsabilidades, mesmo que as vezes tivesse que ser dura e exigente.

A grande maioria dos entrevistados apontaram que os papéis de todos eram reconhecidos e havia uma grande preocupação com as propostas pedagógicas da escola, objetivando a busca de qualidade e melhorias da escola.

Assim, em que pese a existência de alguns conflitos e quebra de paradigmas que eram vividos até os anos de 2015, após longo período de imersão na escola, de muito diálogo e observação, podemos afirmar que o clima e a cultura da escola, após as mudanças administrativas ocorridas, contribuíram para a quebra práticas vigentes e seguramente influenciaram na motivação de todos no ambiente escolar, pois ofereceu aos envolvidos na escola, a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais.

Mesmo com as divergências diante das mudanças apresentadas pela Professora Marta, verificamos que o índice de motivação dos integrantes da escola aumentou quando estes se sentiram partícipes, ouvidos e respeitadas em suas opiniões.

Nesta perspectiva, o clima organizacional que foi de dúvidas no início da gestão da Professora Marta, com o tempo, melhorou e mesmo aqueles que eram saudosistas ao passado, reconheceram que os papéis de todos eram definidos e que havia participação, mesmo que a contragosto.

Sabemos que o clima é um fator valioso no âmbito das organizações, posto que cria condições mais favoráveis à motivação das pessoas, com nítidos reflexos positivos no que se refere à qualidade e à produtividade de suas ações. Por outro lado, constatamos atualmente um certo distanciamento da Gestão atual da escola, segundo os entrevistados, fator esse que

pode ser considerado prejudicial, posto que esperamos que a escola seja um palco de diálogo e troca de informações objetivando o bem de todos.

O clima organizacional saudável possibilita às pessoas executar suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz, o que vai ao encontro com a perspectiva da busca de uma educação de qualidade. A análise do clima organizacional, por sua vez, converte-se, neste contexto, em instrumento de observação de todos aqueles que estão inseridos num contexto organizacional. (TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2004).

O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções da organização ou de seus dirigentes, mas sim pelas atitudes das pessoas. (CARVALHO, 1999). Busca-se assim, verificar se ele exerce influência positiva ou negativa, sobre a satisfação dos colaboradores, bem como os reflexos na capacidade produtiva e nos graus de envolvimento daqueles que estão ali inseridos.

Quanto a cultura organizacional escolar, as falas dos entrevistados indicam que a Professora Marta contribuiu para construção significativa de valores e padrões que foram incorporados por todos que ali estavam, mesmo que tivessem que romper com práticas antigas, como por exemplo, a necessidade de envolvimento de todos, o senso de responsabilidade e a definição clara dos papéis de cada integrante da Unidade Escolar pesquisada.

Como assevera Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional é um canal de comunicação entre a direção e os demais colaboradores. Segundo o autor, ele tem a capacidade de promover um crescimento nas relações de trabalho, auxiliando na missão de melhorar o ambiente organizacional, transformando os diferentes aspectos que podem alavancar o sucesso da instituição.

Desta feita, entendemos que a presente pesquisa cumpriu com os seus objetivos, proporcionando um olhar diferenciado para a escola pesquisada e dando voz aos envolvidos permitindo constatar e observar na prática a importância do Clima e da Cultura Organizacional após mudanças administrativas na Unidade Escolar pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.
- ARANHA, E. M. G. **Equipe Gestora Escolar: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola. Um estudo na perspectiva sócio-histórica**. 2015, 257 f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- BAFINI, C. R. A. da S. **Evidências do sucesso escolar em uma unidade regular de ensino no Estado de São Paulo**. 2016, 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação), Universidade de Taubaté, Taubaté.
- BARROSO, J. A formação dos professores e a mudança organizacional das escolas. In: FERREIRA, N. S. C. (org). **Formação Continuada e Gestão da Educação**. Cortez, 2008.
- BOLIVAR, A. A escola como organização que aprende. In: CANÁRIO, R. (Org.). **Formação e situações de trabalho**. Porto: Porto Editora, 1997. p. 79-100
- BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia na escola. In: NÓVOA, A. (org). **As Organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- CANÁRIO, R. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J. (org). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.
- CANDAU, V. M. **Sociedade, Cotidiano Escolar e Cultura(s): Uma Aproximação**. Educação e Sociedade, v.23, n.79, 2002.
- CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CODA, R. **Como está o Clima?** In Fascículo n. 15. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- EZPELETA, J.; ROCKWELL, E. **Pesquisa Participante**. 2 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- FIGUEIREDO, J. T. de. **Reflexões acerca de conflitos escolares: A compreensão de uma professora do ensino fundamental I**. 2014, 58 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.
- GOMES CARVALHO, R. G. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria, in **Revista Iberoamericana de Educación**, n.º 39/2, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da Escola Pública** – A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos. Edições Loyola, SP, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. Heccus Editora, 2004.

LIMA, E. S. **O diretor e as avaliações praticadas na Escola**. 2011, 277 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da UnB, Universidade de Brasília, Brasília-DF.

LIMA, S. M. B. e; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI – URCAMP, Ago. 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-13comport\\_organ/Conceito\\_de\\_cultura\\_e\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-13comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em: 26 Maio. 2016.

LÜCK, H. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba. 2009.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, M. (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MOREIRA, A. F. B.; CANDAU. V. M. Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos. **Revista Brasileira de Educação**. Maio/jun/jul/ago 2003. n. 23, p.156-168.

MORGADO, J. C. **Currículo e Profissionalidade Docente**. Porto Editora, 2005.

NERUDA, Pablo. O Caçador de raízes. **Antologia Poética**, José Olympio, 1994, p. 232.

NÓVOA A. Para uma análise das instituições escolares. IN: NOVOA, A (org). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 13-43.

PARO. V. H.. **Gestão Democrática da escola pública**. 3ª edição. São Paulo-SP: Ática, 2004.

PEREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 26 Maio. 2016.

POLON, T. L. P. **Artigo com base na tese Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoConteudo.php?nrseqoco=61641>, acesso em 16 nov. 2012.

POLON, T. L. P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas às escolas participantes do Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Projeto Geres – Polo Rio de Janeiro**, Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

RIBEIRO, M. T. de M. **A difícil tarefa de manter uma escola de sucesso**. 2001, 246 f. Tese (Doutorado em Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

RUTTER, M. et AL. Conclusões: especulações e implicações. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origens e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMMONS, P. – **As características-chave das escolas eficazes** – alcançando a maioria no século XXI – In Brooke, Nigel e Soares, José Francisco (orgs) – Pesquisa em Eficácia Escolar – Origens e Trajetórias – Edt UFMG, 2008: 335 a 392.

SAMMONS, P.; HILLMAN, J.; MORTIMORE, P. K. **Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research**. London: International School Effectiveness & Improvement Centre, University of London, 1994.

SARMENTO, M. J. **A vez e a voz dos professores**. Porto: Porto Editora, 1994.

SILVA, J. M. da. Políticas Públicas e Cotidiano Escolar: Mudanças que acontecem e perduram. In: SILVA, J. M. da (org). **Os educadores e o cotidiano escolar**. Campinas, SP: Papirus, 2000.

SOARES, T. M.; FERNANDES, N. da S.; NÓBREGA, M. C.; MELO, M. F. P. da C. e. **A gestão escolar e o IDEB da escola**. IN: Revista Pesquisa e Debate em Educação, v. 1, n1. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011. p. 45-68.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1978.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis: Vozes, 2013.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

VICENTE, L. C. D. **Gestão da Mudança, da cultura e do clima escolar: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar**. 2013, 96 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais.

## APÊNDICES



## APÊNDICE I - OFÍCIO

Taubaté, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Prezado (a) Senhor (a)

Somos presentes a V. S. para solicitar permissão de realização de pesquisa pelo aluno Lúcio Mauro da Cruz Tunice, do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2016, intitulado **“CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”**. O estudo será realizado com equipe gestora, professores e funcionários, na Escola \_\_\_\_\_ sob a orientação do Profa. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro e tem como objetivo investigar como o clima e a cultura organizacional que permeiam a escola no momento de recentes mudanças administrativas e organizacionais pelo qual a escola vem passando.

Para tal, será realizado um estudo tipo etnográfico, que se valerá de entrevistas semi estruturadas e observação da realidade escolar, junto à população a ser pesquisada. Será mantido o anonimato da instituição e dos participantes.

Ressaltamos que o projeto da pesquisa passou por análise e aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da Universidade de Taubaté e foi aprovado sob o CEP/UNITAU nº \_\_\_\_/\_\_\_\_ (ANEXO \_\_\_\_).

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.080-000, telefone (12) 3625-4100, ou com Lúcio Mauro da Cruz Tunice, telefone (12) 99769-7009 ou (12) 3125-7348, e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

---

Edna Maria Querido Oliveira Chamon

Coordenadora do Curso de Pós-graduação

Ilmo (a). Sr (a)

DD. Diretor da Escola \_\_\_\_\_

Prof \_\_\_\_\_

Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_

Taubaté – SP

CEP: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE II – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

Taubaté \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

De acordo com as informações do ofício \_\_\_\_\_ sobre a natureza da pesquisa intitulada **“CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”**, com propósito de trabalho a ser executado pelo(a) aluno(a) Lúcio Mauro da Cruz Tunice, do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, e, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a Instituição que represento, autoriza a realização da pesquisa, realização de entrevistas, aplicação de questionário e observação com a equipe gestora, professores e funcionários que atuam neste local, sendo mantido o anonimato da Instituição e dos profissionais.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_  
Diretor da Escola \_\_\_\_\_  
CNPJ/MF nº \_\_\_\_\_  
Rua dos \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_  
Taubaté – SP  
CEP: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### A. Clima

#### Equipe Gestora

1. Como é o seu relacionamento com os membros da equipe escolar e com os funcionários? Pode exemplificar?
2. Como é o seu relacionamento com os demais integrantes da equipe gestora? Pode exemplificar?
3. Você estava na escola antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?
4. Como era o clima antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Pode explicar e exemplificar?
5. Como é o clima após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?
6. Como você organiza a distribuição do trabalho dos funcionários da escola?
7. Existe alguma dificuldade no cumprimento dos funcionários?
8. Existe alguma dificuldade de relacionamento? Pode dar exemplos?
9. Quais os principais problemas que você identifica na equipe? O que você admira na equipe, professores e funcionários? Pode exemplificar?

#### Equipe Docente e de funcionários

1. Como é seu relacionamento com seus colegas? Explefifique;
2. Como é seu relacionamento com a Equipe Gestora? O que considera bom ou ruim? Ex:
3. Como é seu relacionamento com os demais funcionários da escola? O que considera bom ou ruim? Ex:
4. Você estava na escola antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?
5. Como era o clima antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Pode explicar e exemplificar?
6. Você sentiu alguma mudança na escola desde o processo de mudança de gestão? Como é o clima na escola hoje? O que você gosta na escola? O que você mudaria? O que você não gosta?
7. Você admira algo em seus colegas? Você mudaria algo na escola?

## **B. Cultura Organizacional**

### **Para todos os integrantes**

1. Como era a organização da escola antes das mudanças administrativas e organizacionais ocorridas?
2. Como é a organização da escola após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Você percebeu mudanças na organização da escola após as trocas? Quais? Dê um exemplo de como era a escola e de como é agora.
3. Houve quebra de modelos e conceitos vividos após as mudanças administrativas e organizacionais ocorridas? Dentre as mudanças com quais você concorda? Porque Quais você não concorda? Porque?
4. Após as mudanças administrativas e organizacionais, houve melhoria na qualidade de ensino?
5. Como era a participação dos envolvidos antes das mudanças? Pode exemplificar?
6. Como é a participação dos envolvidos após as mudanças? Pode exemplificar? Você sentiu mudanças na sua participação e envolvimento na escola? Fale sobre isso.
7. Você se sente ouvido e amparado na escola? Porque? Pode exemplificar?

## APÊNDICE IV – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Quanto ao Clima da Escola

1. Como é o clima da escola?
2. Como é o relacionamento entre as pessoas envolvidas como a escola?

Quanto a cultura organizacional

1. Como é a cultura organizacional da escola?
2. Existe liberdade para manifestação de suas ideologias, crenças e valores?
3. Percebe-se a presença de alguma liderança na escola? Quem são?
4. Houve mudanças organizacionais na escola?
5. Os envolvidos são ouvidos pela escola? Suas opiniões são consideradas?

## APÊNDICE V – Termo de Compromisso e Confidencialidade

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_ abaixo assinado, comprometo-me a manter confidencialidade com relação a toda documentação e toda informação obtidas nas atividades e pesquisas a serem desenvolvidas no projeto de pesquisa “CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”, orientado pela Prof. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro, a ser desenvolvido como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté; ou ainda informações de qualquer pessoa física ou jurídica vinculada de alguma forma a este projeto, concordando em:

- Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que componha ou tenha resultado de atividades técnicas do projeto de pesquisa;
- Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que componha ou tenha resultado de atividades do projeto de pesquisa;
- Não explorar, em benefício próprio, informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa;
- Não permitir o uso por outrem de informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa.

Declaro ter conhecimento:

- de que as informações e os documentos pertinentes às atividades técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou em que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Taubaté, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Nome:

CPF.:

**APÊNDICE VI - Termo de Autorização de Uso de Som**

Eu, \_\_\_\_\_ declaro ter conhecimento das informações obtidas nas atividades e pesquisas a serem desenvolvidas no projeto de pesquisa “CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”, orientado pela Prof. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro, a ser desenvolvido como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, bem como as contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos e benefícios deste estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, autorizando que o pesquisador Lúcio Mauro da Cruz Tunice faça a gravação de voz de minha voz para fins de pesquisa científica/educacional.

Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, garantindo-se a preservação da minha identidade.

As gravações ficarão sob a propriedade pesquisador e sob sua guarda.

Assim, firmo a presente.

Taubaté, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Nome

CPF:

**ANEXOS**



## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Pesquisa:** CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO.

**Orientador:** Profa. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

### **Informações sobre a pesquisa:**

**Título do Projeto:** “CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”.

**Objetivo da pesquisa:** Investigar como o clima e a cultura organizacional que permeiam uma escola em um momento de recentes mudanças administrativas, podem contribuir com a quebra de modelos vividos naquele local.

**Coleta de dados:** a pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas junto a Equipe Gestora, professores e funcionários, em datas e horários previamente acordados, e com a realização de observações em dias e horários diferentes ao longo do trabalho, bem como registros das observações em um Diário de Campo.

**Destino dos dados coletados:** o(a) pesquisador(a) será o responsável pelos dados originais coletados por meio realização de entrevistas semiestruturadas, em datas e horários previamente acordados com os participantes, e a realização de observações realizadas semanalmente que será desenvolvida de forma aleatória (dias e horários diferentes numa semana) e registro num Diário de Campo, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde o pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio de realização de entrevistas semiestruturadas, em datas e horários previamente acordados com a Direção da Unidade Escolar, e com aplicação de questionários e a realização de observações realizadas semanalmente que será desenvolvida de forma aleatória (dias e horários diferentes numa semana) e registro num Diário de Campo, serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

**Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa:** o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de realização de entrevistas semiestruturadas, em datas e horários previamente acordados com a Direção da Unidade Escolar, e com aplicação de questionários e a realização de observações realizadas semanalmente que será desenvolvida de forma aleatória (dias e horários diferentes numa semana) e registro num Diário de Campo. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o “CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO”. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o

interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

**Garantias e indenizações:** fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa, para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

**Esclarecimento de dúvidas:** o(a) investigador(a) é mestrando(a) da Turma 2016 do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (SP), Lúcio Mauro da Cruz Tunice, residente no seguinte endereço: Rua Reverendo Eugênio Joaquim de Oliveira, 106, Guaratinguetá/SP, podendo também ser contatado pelo telefone (12) 99769-7009 ou (12) 3125-7348, inclusive mediante ligação a cobrar. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação do(a) **Profa. Dra. Maria Teresa de Moura Ribeiro** a qual pode ser contatado pelo telefone (12) 99775-1603. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone: (12) 3625-4217.

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados nas dependências da Instituição, onde os participantes que compõem a amostra atuam, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pelo pesquisador.

As informações serão analisadas e transcritas pelo(a) pesquisador(a), não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o conhecimento sobre **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO**.

#### DECLARAÇÃO:

Declaro que li e que compreendi todas as informações contidas neste documento, sanei todas as minhas dúvidas, junto ao pesquisador, quanto a minha participação no presente estudo, ficando-me claros, quais são os propósitos da presente pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de não utilização das informações em prejuízo das pessoas no decorrer e na conclusão do trabalho e da possibilidade de obter esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação não será paga, bem como não terei despesas, inclusive se decidir em desistir de participar da pesquisa.

Concordo em participar desse estudo podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante a pesquisa, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

LOCAL, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

---

Lúcio Mauro da Cruz Tunice

Pesquisador(a) Responsável

Declaramos que assistimos à explicação do(a) pesquisador(a) ao participante, que as suas explicações deixaram claros os objetivos do estudo, bem como todos procedimentos e a metodologia que serão adotados no decorrer da pesquisa.

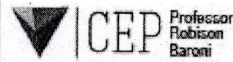
---

Testemunha

---

Testemunha

## ANEXO B – Parecer Consubstanciado CEP



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO

**Pesquisador:** LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 63803417.6.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.930.919

#### Apresentação do Projeto:

O clima e a cultura organizacionais que permeiam uma unidade escolar num momento de recentes mudanças administrativas contribuem com a quebra de paradigmas vividos. A pesquisa justifica-se pela preocupação com as mudanças, como elas influenciam o clima e a cultura organizacional, bem como na qualidade do ensino ministrado em uma Unidade Escolar localizada no interior paulista que sempre foi considerada de vanguarda. Trata-se de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa de tipo etnográfica, que buscará descrever, a partir da observação da realidade as características da escola. Para a coleta de dados, serão realizadas pesquisas documentais e nos registros históricos da entidade, entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos (equipe gestora, equipe docente e funcionários de apoio) e observação da realidade a partir de roteiro registrado em Diário de Campo. A análise e interpretação dos resultados serão realizadas a partir do tratamento qualitativo dos dados coletados. Desta feita, espera-se entender como o clima e a cultura organizacional reagem diante de mudanças significativas e suas influências na vida profissional dos envolvidos e no trabalho realizado pelos mesmos na escola. (transcrito dom projeto)

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1.930.919

Investigar como o clima e a cultura organizacional que permeiam uma escola em um momento de recentes mudanças administrativas, podem contribuir com a quebra de modelos vividos naquele local.

Objetivo Secundário:

• Investigar se as mudanças administrativas e organizacionais interferem no clima e na cultura organizacional de uma escola localizada no interior do

Estado de São Paulo.

- Analisar se as características apresentadas pela escola diante das mudanças administrativas e organizacionais contribuem com o sucesso ou com a superação das dificuldades enfrentadas.
- Identificar o nível de satisfação dos envolvidos na escola após um processo de mudanças administrativas e organizacionais. (transcrito do projeto)

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

O possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de realização de entrevistas semiestruturadas, em datas e horários previamente acordados com a Direção da Unidade Escolar, e com aplicação de questionários e a realização de observações realizadas

semanalmente que será desenvolvida de forma aleatória (dias e horários diferentes numa semana) e registro num Diário de Campo. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados.

Benefícios:

O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o "CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR DE ENSINO NO ESTADO DE SÃO PAULO". Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1.930.919

conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo. (transcrito do projeto)

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Estudo relevante levantar como as mudanças administrativas e organizacionais influenciam ou interferem no trabalho desenvolvido na escola mostrará o cenário dessa situação.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresentou todos os termos

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 17/02/2017, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_810321.pdf	14/01/2017 10:45:24		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	14/01/2017 10:44:56	LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO DISSERTACAO_PLATAFORMA.pdf	08/01/2017 16:12:46	LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Autorizacao_Pesquisa.pdf	08/01/2017 15:53:21	LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Oficio_103_2016.pdf	08/01/2017 15:50:25	LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Pesquisa.pdf	08/01/2017 15:46:38	LUCIO MAURO DA CRUZ TUNICE	Aceito

**Situação do Parecer:**

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
 UF: SP Município: TAUBATE  
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1.930.919

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

TAUBATE, 17 de Fevereiro de 2017

---

**Assinado por:**  
**Maria Dolores Alves Cocco**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cepunitau@unitau.br