



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA
ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E
PARTICIPATIVA**

Adriana Rodrigues de Melo Tavares

Orientadora: Professora Doutora Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha

Co-orientadora: Professora Doutora Márcia Lopes Reis

Setembro de 2018



Instituto Politécnico de Santarém
Escola Superior de Educação
Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

ESTUDO DE CASO: A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Trabalho de Projeto apresentado para obtenção
do grau de mestre no âmbito do Mestrado em
Ciências da Educação/Administração Educacional
da Escola Superior de Educação do Instituto
Politécnico de Santarém.

Adriana Rodrigues de Melo Tavares

Orientadora: Professora Doutora Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha

Co-orientadora: Professora Doutora Márcia Lopes Reis

Setembro de 2018

“Pela participação, a escola se transforma numa oficina de democracia, organizando-se como instituição cujos membros se tornam conscientes de seu papel social na construção de uma instituição verdadeiramente educacional, e agem de acordo com essa consciência.”

(Luck, 2010, p. 66)

RESUMO

Este Trabalho de Projeto em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém, refere-se a uma pesquisa realizada numa escola pública do Distrito Federal – DF, sobre a influência da cultura e clima organizacional. Neste intuito foram empregadas análise, identificação e proposição de ações que buscam a melhoria do desempenho, realização pessoal e profissional dos servidores, trazendo assim um ambiente favorável e produtivo para a implantação e consolidação de uma gestão democrática e participativa. Trata-se de um *estudo de caso* misto, onde a recolha de dados aconteceu em carácter *qualitativo* (entrevista semiestruturada) e *quantitativo* (questionário dentro da escala de resposta Likert). Nos resultados foram detectados pontos de oportunidades de melhoria, que podem auxiliar na implementação de avanços no processo de gestão democrática e participativa, reforçando a importância do ambiente organizacional como um de seus principais contributos.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Gestão Democrática e Participativa

ABSTRACT

This Project on Educational Administration of the Polytechnic Institute of Santarém, refers to a research carried out in a public school of the Federal District, DF, on the influence of culture and organizational environment. For this purpose, we analyze, identify and propose actions that seek to improve performance, personal and professional goals of the employees, thus providing a favorable and productive environment for the implementation and consolidation of a democratic and participatory management. This is a mixed case study, where the data collection was done via qualitative (semi-structured interview) and quantitative (questionnaire within the Likert scale) methods. In the results, points that could possibly be improved were detected, which can help in the implementation of advances in the process of democratic and participatory management, reinforcing the importance of the organizational environment as one of its main contributions.

Key words: Organizational Culture, Organizational Environment, Democratic and Participatory Management

Dedico esse trabalho ao meu esposo por seu amor, companheirismo e apoio incondicional, e ao meu filho por ser minha fonte de inspiração e orgulho infinito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida que possibilitou minhas conquistas.

Ao meu esposo Amauri, pelo companheirismo, paciência, apoio e incentivo em todas as minhas decisões.

Ao meu filho Rafael, o grande e eterno amor da minha vida.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília pela rica oportunidade de capacitação profissional, por meio da produtiva parceria com o Instituto Politécnico de Santarém.

À Prof^a. Dr^a. Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha e à Prof^a. Dr^a. Márcia Lopes Reis pelo carinho, atenção, dedicação, apoio e disponibilidade na orientação deste trabalho.

Aos gestores e servidores da escola pesquisada, por suas contribuições à esta pesquisa.

Às amigas Juliana Costa, Juliana Peres e Nôemia Célia por sua amizade, presteza e carinho na construção deste trabalho.

À querida amiga de turma do Mestrado Heula Tíssia, por sua, parceria, apoio e companheirismo nesta jornada.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xi
INTRODUÇÃO	xii
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	1
1.1. Cultura Organizacional	1
1.2. Clima Organizacional.....	3
1.3. Gestão Democrática e Participativa.....	5
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	8
2.1. Locus da pesquisa	9
2.2. Características da Amostra.....	10
2.3. Entrevista	11
2.4. Questionário	11
2.5. Procedimentos de recolha de dados.....	11
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	14
3.1. Análise e discussão dos resultados obtidos nas das entrevistas	14
3.1.1. Gestão Democrática.....	15
3.1.2. Clima organizacional	16
3.2. Análise e discussão dos resultados obtidos no questionário	20
3.2.1. Percepção dos funcionários quanto a sua satisfação em relação ao local de trabalho.....	21
3.2.2. Percepção dos funcionários quanto a importância da existência de um bom clima organizacional no local de trabalho.....	23
3.2.3. Percepção dos funcionários quanto a ciência da existência de canais de comunicação	24
3.2.4. Percepção dos funcionários quanto ao tratamento dado pela equipe gestora aos elogios, sugestões ou críticas que recebem.....	25
3.2.5. Percepção dos funcionários quanto a comunicação existente entre gestores e equipe pedagógica da escola.....	27
3.2.6. Definição dos objetivos, metas, estratégias e planos de ação da escola..	29
3.2.7. Gestão Democrática e Clima Organizacional.....	30

3.2.8. Impacto do clima organizacional no ambiente de trabalho	31
CAPÍTULO 4 – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	32
CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....	42
Anexos	43

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Coerência Metodológica.....	xv
Quadro 2: Conceitos Fundamentais.....	1
Quadro 3: Categorias e Conceitos.....	15
Quadro 4: Cenário Pesquisado.....	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Satisfação no trabalho	21
Gráfico 2: Ciência da existência de canais de comunicação	24
Gráfico 3: Tratamento das sugestões, elogios ou críticas	26
Gráfico 4: Comunicação adequada entre gestores e equipe.....	28
Gráfico 5: Definição conjunta de objetivos, metas, estratégias e planos de ação.....	29
Gráfico 6: Gestão democrática e participativa.....	30
Gráfico 7: Interferência do clima organizacional no trabalho	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Divergências e Convergências.....	32
Figura 2: Ciclo PDCA Melhoria Contínua.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRE – Coordenações Regionais de Ensino

CEF 206 – Centro de Ensino Fundamental 206

DPME – Departamento de Perícias Médicas

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

OMS – Organização Mundial da Saúde

PNE – Plano Nacional de Educação

SEEDF – Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal

SGP – Secretaria de Planejamento e Gestão

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Ciência, Educação e Cultura

INTRODUÇÃO

A educação que se planeja hoje está respaldada no desenvolvimento da cidadania, e da consciência coletivamente voltada para o bem do ser humano, e de sua convivência pacífica e democrática com a natureza e com o próximo. Uma educação voltada para o desenvolvimento de competências que confirmem ao indivíduo ferramentas adequadas para sua atuação num cenário globalizado. Nessa perspectiva, merece especial destaque o Relatório Jacques Delors, encomendado em 1996 pela Organização das Nações Unidas para Ciência, Educação e Cultura – UNESCO.

Esse documento conhecido como: “Educação: Um tesouro a descobrir”, passou a ser considerado fundamento primeiro de todo programa comprometido com o futuro de organização e reflexão sobre a temática da função social da educação, sobretudo nos processos de ensino e aprendizagem. Nele são definidos os quatro pilares da Educação conceitos de fundamento da educação a saber: *aprender a conhecer*: compreende aprender a aprender, está relacionado com as atividades cognitivas; *aprender a fazer*: envolve habilidade de trabalhos sociais e de trabalho; *aprender a conviver*: educar para a convivência; *aprender a ser*: desenvolvimento sócio cultural, elaborar pensamentos autônomos e críticos e formular seus próprios juízos.

Esse documento tem como ideia central do estudo, propor uma educação direcionada e estruturada em torno dessas quatro aprendizagens consideradas fundamentais, que, ao longo da vida de cada pessoa, se tornarão os pilares de seus conhecimentos. E estas quatro vias do saber tornam-se apenas uma, pois cada um desses conceitos está ligado ao outro, necessitando sempre de trocas entre eles.

Partindo desta premissa, num cenário caracterizado pela globalização, competitividade e qualidade, um grande desafio enfrentado pelos gestores se refere à administração do clima organizacional e como deve ser a atuação dos líderes na busca de um ambiente que influencie de forma positiva a satisfação dos colaboradores. Segundo Freire (2001, p. 201) “há entre nós um gosto de mandar, de submeter os outros a ordens e determinações de tal modo incontido que, enfeixando nas mãos 5 centímetros de poder, o portador deste poder tende a transformá-lo em 10 metros de arbítrio”, uma gestão democrática e participativa parece criar uma aliança entre colaboradores e instituição diminuindo essa distância, e estabelecendo a dialogicidade que segundo Freire (1981) é a essência da educação como prática da liberdade.

Nos últimos tempos, a magnitude e a velocidade das mudanças têm causado um impacto dramático nas pessoas e em seus ambientes de trabalho. Tudo mudou, muda e deverá mudar com uma rapidez cada vez maior. Esse ciclo desenfreado somente será interrompido quando as diferentes forças que interferem na economia e nas relações sociais

encontrarem uma posição de equilíbrio, que trará à luz um novo olhar sobre a relação existente entre a motivação dos servidores e o clima organizacional da escola.

Refletir sobre os efeitos negativos desse clima complexo, carregado de tensão e ansiedade, fatores que impactam sobremaneira os servidores é o objetivo desta pesquisa. Pois segundo Chiavenato (2009) quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional torna-se favorável refletindo assim nos índices de satisfação, animação, interesse e colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade. Portanto, é válido reforçar que um ambiente favorável onde reconhece-se, valoriza-se o bem-estar, a participação e opinião de todos os envolvidos no processo fim da instituição, torna-se ainda mais envolvente e produtivo.

O sentimento de realização pessoal, impacta a visão que o indivíduo tem de si próprio, aumentando seu moral, prestígio, trazendo segurança, satisfação e, principalmente, motivação. As pessoas que se realizam no trabalho apresentam uma moral mais elevada, assim como uma melhor visão de suas vidas (King & Napa, 1998).

No entanto, a convivência com a diversidade de costumes, valores, hábitos e formas de pensar é um grande desafio. Cada indivíduo traz para o ambiente de trabalho suas crenças, valores, normas e atitudes que foram desenvolvidas e internalizadas ao longo da vida e, ao integrar-se nesse novo ambiente de trabalho, ele depara-se com muitas vezes um cenário totalmente diferente de sua vivência. Um ambiente regido por seus próprios objetivos, missão, visão, valores e práticas ou seja, uma cultura organizacional que deverá ser respeitada e integrada em sua atuação pessoal enquanto profissional. Talvez por tudo isso, Deal e Kennedy (1982, p.157) definem a cultura organizacional como sendo a essência de uma instituição, de forma utilitarista dizem "é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui".

A forma como os colaboradores são tratados nas atividades do cotidiano, reflete direta e indiretamente no comportamento das pessoas que compõem o ambiente de trabalho. Decorrente dessa cultura organizacional, estaria o clima como a expressão pessoal da visão que os servidores adquirem da organização a qual pertencem e, por isso, seria tão relevante. Assim, não é errado dizer que a pesquisa de clima organizacional permite identificar os problemas de convivência ou mesmo de produtividade, buscando dimensionar a satisfação dos funcionários referente às políticas organizacionais vigentes obtendo, por meio desse instrumento maior conhecimento interno da organização. O clima organizacional é dependente, na medida em que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle, e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis. Esse entendimento, permite que o gestor faça uso da valiosa ferramenta que é a pesquisa de clima organizacional para fomentar um ambiente de trabalho positivo, saudável e satisfatório.

Nesse sentido, cabe ao gestor coordenar esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados em uma filosofia que seja partilhada por todos, pois segundo Scott (2000) o *empoderamento* por parte da força de trabalho, dos objetivos, missão, visão, valores e práticas presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma da outra, aos olhos dos seus integrantes.

Observa-se, mais recentemente que, políticas voltadas para a criação de uma parceria entre líderes e liderados num processo de gestão participativa tornam a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações, a partir dessa parceria as pessoas sentem-se parte integrante da tomada de decisão. Tratando especificamente desse processo na escola como Veiga (1995) salienta que o processo de gestão democrática e participativa implica, necessariamente, a ampla participação e interação dos representantes de diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas. Nessa perspectiva, surge a questão de investigação dessa pesquisa: *Qual seria a percepção dos servidores e equipe da direção sobre a influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa?*

Acredita-se que o estudo se justifica pela pertinência atual do tema, uma vez que a educação e os seus intervenientes são pautas de tratativas constantes, da sociedade em geral.

Assim, face ao exposto, destaca-se como objetivo geral desta investigação:

- Verificar, por meio de estudo de caso, qual a percepção dos professores e equipe da direção sobre a influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa.

E como objetivos específicos:

- Analisar, por meio de questionário qual a percepção que os servidores possuem acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa;
- Investigar, qual relevância os pesquisados acreditam que suas ações, opiniões e percepções, possuem na condução do processo de gestão da instituição;
- Averiguar a presença de *feedback* nas relações de trabalho;
- Propor ações de melhoria do ambiente organizacional com vistas à um processo de tomada de decisão democrática e participativa.

No quadro 1 apresentam-se os tópicos de estudos propostos num quadro de coerência metodológica do tema de pesquisa desta dissertação.

Quadro 1: Coerência Metodológica

Objetivo Geral		
Verificar, por meio de estudo de caso, qual a percepção dos professores e equipe da direção sobre a influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa.		
Questões de pesquisa	Objetivos Específicos	Procedimentos/ Instrumentos
Os envolvidos no processo ensino-aprendizagem da escola sentem-se valorizados e inseridos no processo decisório?	Analisar, por meio de questionário qual a percepção que os servidores possuem acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa;	Análise dos resultados obtidos através do questionário; Questionário aplicado aos professores e demais servidores
Os servidores percebem a existência de canais de comunicação na escola?	Investigar, qual relevância os pesquisados acreditam que suas ações, opiniões e percepções possuem na condução do processo de gestão da instituição;	Análise dos resultados obtidos através do questionário; Questionário aplicado aos professores e demais servidores.
A comunicação existente entre gestores e servidores é considerada adequada?	Averiguar, a presença de <i>feedback</i> nas relações de trabalho;	Análise dos resultados obtidos através do questionário; Questionário aplicado aos professores e demais servidores.
Quais seriam as práticas a serem implementadas no sentido de fomentar um clima organizacional favorável à percepção dos professores e equipe de direção sobre sua importância nos processos decisórios?	Propor ações de melhoria no ambiente organizacional com vistas à um processo de tomada de decisão democrática e participativa.	Investigação-ação, quais processos precisam ser reforçados para oportunizar melhoria do clima organizacional. Questionário aplicado aos professores e demais integrantes da força de trabalho.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Esta dissertação é apresentada em cinco partes. Inicia-se por esta introdução, na qual se apresenta o objeto de estudo. No capítulo um, encontra-se a fundamentação teórica, constituída por três capítulos de revisão da literatura sobre o tema. Na segunda parte observa-se a utilização de metodologia mista, aplicada em caráter *quantitativo* por meio da aplicação de questionários composto por questões fechadas porém, com campo para inclusão de comentários, o instrumento foi aplicado aos servidores da cadeira de docência e corpo administrativo da instituição dentro da escala de resposta Likert (1971) uma das metodologias mais populares e, conseqüentemente, mais indicadas para realizar pesquisas de opinião – e *qualitativo* – com a realização de entrevista semiestruturada – conduzida com dois integrantes da alta administração da escola. Ainda

no capítulo dois constam *locus* da pesquisa, características da amostra, entrevista, finalizando este capítulo temos o item de procedimentos de recolha de dados. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação dos resultados obtidos, o quarto capítulo trata da interpretação e discussão dos dados, na parte cinco destaca-se a proposta de intervenção apresentada pela pesquisadora a partir dos dados obtidos durante a pesquisa, e por último apresenta-se o tópico composto pelas considerações finais.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta dissertação três conceitos são fundamentais para a construção da fundamentação teórica. São eles: cultura organizacional, clima organizacional e gestão democrática e participativa. O quadro 2 apresenta esses conceitos de forma objetiva.

Quadro 2: Conceitos Fundamentais

	Conceitos
Cultura organizacional	“É o sistema de ações, valores e crenças que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros” Schein (1990, p. 109-110).
Clima organizacional	“É o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas” Chiavenato (1997, p.126).
Gestão Democrática e Participativa	“É o processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas possam promover resultados desejados” Luck (2009, p.96).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A seguir cada um desses conceitos será tratado de forma pormenorizada e relacionada à temática da pesquisa.

1.1. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional na abordagem de Schein (1990, p.12) é descrito como “o sistema de ações, valores e crenças que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros, refletindo as visões comuns sobre o modo como as coisas são feitas por aqui”, referindo-se ao ambiente interno e particular de cada instituição. Ele aponta ainda, três razões porque a cultura deve ser melhor entendida: 1) a cultura organizacional é real e impacta na vida das pessoas, 2) a performance individual e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura, 3) o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial. Nesse contexto, segundo Schein (1990) existem, na realidade, três níveis de cultura, quais sejam:

Os *artefatos*: estão visíveis na cultura, sendo os fatores mais visíveis na organização, mas geralmente indecifráveis. São inclusos, por exemplo, missão, *slogans*, as instalações da empresa, mobília, imobilizado e até mesmo o modo de como os funcionários se vestem;

As *normas e valores expostos*: as normas variam de uma cultura para outra, são regras não escritas que permitem membros de uma cultura saber o que é esperado deles em uma vasta variedade de situações. Enquanto valores especificam o que é importante para os membros de uma cultura, as normas estabelecem que tipos de comportamento eles podem esperar um do outro, podendo ser descritos como as estratégias, objetivos e metas compartilhados por um grupo.

As *suposições básicas*: são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros. De acordo com Schein (1990) este nível forma o coração da cultura de uma organização. Os pressupostos existem além da consciência, são elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre funcionários de uma empresa. Geralmente são crenças consideradas “tabu” na instituição, ou seja, regras “tácitas”, que muitas vezes existem sem o conhecimento consciente dos trabalhadores. Os pressupostos representam também o que os membros acreditam ser a realidade, influenciando o que eles sentem e pensam nos aspectos da cultura. A partir da perspectiva dos membros de uma cultura, o que eles assumem ou acreditam ser real geralmente é indiscutível. Esta verdade incontestável abarca todos os aspectos da vida cultural e influencia todas as formas de experiência do indivíduo.

Para Schein (1990) a presença destes fatores nas instituições é fundamental para o sucesso das mesmas, pois têm a capacidade de influenciar a maneira como seus membros percebem, pensam e agem. A cultura cumpre diversas funções em uma organização. Primeiro, desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros. Terceiro, facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer. Por fim, atua como sinalizador de sentido e mecanismo de *controle* a fim de orientar e dar forma às atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Segundo Robbins (2004) a cultura define as regras do jogo e por definição é sutil, intangível, implícita e sempre presente. Toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia, somente quando os recém chegados aprendem as regras, eles são considerados membros plenos, vivenciando uma relação harmoniosa. Trata-se de um sistema de reciprocidade, no qual ambos buscam atingir metas pré-estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem seus objetivos.

1.2. Clima Organizacional

O clima organizacional é um fator altamente importante para as corporações, ele influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da empresa, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função, e cada uma dessas funções traz resultados à mesma. Chiavenato (1997) define clima organizacional como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Ainda segundo Chiavenato (2006, p. 273) clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, e a atmosfera psicológica existente, é o ambiente humano dentro do qual as pessoas realizam seu trabalho uma vez que “o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente”.

Esta influência pode ser exercida nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários, impactando fortemente o comportamento e os sentimentos de todos os envolvidos no processo educacional. Dessa forma, o clima torna-se um elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores, o comportamento e a atitude dos professores, tornando-se dependente na medida que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle, e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis. Nesse sentido, Coda (1993) ressalta que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Por sua vez, Luz (2003a, p.11) define que clima organizacional é reflexo do estado de ânimo, ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Enquanto Coda diz que o clima organizacional está relacionado ao grau de satisfação dos funcionários, Luz reforça que o clima representa uma série de fatores que não podem ser analisados isoladamente e sim, em conjunto. Essas duas definições são essenciais para a compreensão de cada um desses fatores sem perder a noção do todo, que é a interação destas partes. Em cada decisão tomada ou comunicação expedida, cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigidos o clima organizacional está

num processo de permanente formação, é a resultante de uma complexa inter-relação do indivíduo e suas particularidades e os fatores externos ao mesmo.

Como resultado dessa inter-relação Luz (2010) afirma que o clima em um ambiente de trabalho pode ter três classificações:

Bom: quando as atitudes positivas são predominantes;

Prejudicado: quando manifesta aspectos de insatisfação e satisfação ao mesmo tempo;

Ruim: quando as pessoas se mostram insatisfeitas com o seu trabalho e sem motivação para realizá-lo.

Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional parece ser uma ferramenta de gestão eficiente, uma vez que, viabiliza observar os pontos favoráveis e as oportunidades de melhoria existentes na empresa. Na concepção de Bedani (2006) a pesquisa e gestão do clima organizacional apresenta seis etapas:

Investigação: escolher qual instrumento será utilizado para coletar os dados da empresa;

Diagnóstico: nesta etapa os dados coletados serão examinados e identificados se existem desconformidades a serem corrigidas;

Intervenção: avaliar quais são as opções para melhorar eventuais problemas;

Comunicação: apresentar para todos os funcionários o resultado da pesquisa e as ações que serão tomadas para melhorar;

Implementação: colocar em prática as decisões tomadas;

Monitoramento: observar e reavaliar continuamente as ações que foram colocadas em prática.

A pesquisa de clima quando elaborada e aplicada de maneira correta, afere como os funcionários estão se sentindo em relação à organização e a sua função dentro dela, transmitindo para o colaborador a sensação de preocupação que o administrador tem com seu bem-estar dentro da empresa. A pesquisa de clima organizacional se apresenta como uma ferramenta de estudo, diagnóstico e promoção de mudanças, mostrando-se adequada e importante para avaliar diversos fatores que interferem na satisfação/insatisfação do trabalhador.

Segundo Bergamini (1997) pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e desenvolvimento organizacional. Esse mapeamento possibilita ao gestor, a aplicação de práticas que favorecem a elucidação de conflitos existentes na instituição, pois segundo Oliveira Filho (2012) o clima organizacional é importante para a qualidade e bom desenvolvimento das atividades laborais, e também, para a saúde das pessoas que ali estão envolvidas.

1.3. Gestão Democrática e Participativa

Para Luck (2001) uma maneira de conceituar gestão é percebê-la como um processo em que pessoas se mobilizam de forma competente e organizada para que, por meio de uma participação ativa e competente, os objetivos da instituição em que trabalham sejam plenamente alcançados, superando os desafios enfrentados. O envolvimento dos servidores com as boas práticas no processo educacional, na busca da melhoria do clima organizacional como meio de superação destes desafios, tem se apresentado como uma rica possibilidade de construção de vias alternativas de trabalho, trazendo respostas positivas às demandas do cotidiano docente. Um cotidiano escolar, que deve ser pensado como um espaço de relações modificado e caracterizado pelas ações e compreensões dos diversos personagens aí presentes.

A escola, campo específico de educação, não é um elemento estranho à sociedade humana, um elemento separado, mas uma instituição social, um organismo vivo no conjunto das instituições necessárias à vida, o lugar onde vivem a criança, a adolescência e a mocidade, de conformidade com os interesses e as alegrias profundas de sua natureza.

Para exercício da árdua e rica tarefa de educar, é de suma importância o conhecimento da realidade organizacional, saber quem faz parte desta instituição, qual cultura está seguindo, qual metodologia é mais favorável e aplicável, pois esta deve estar próxima aos objetivos envolvidos, buscando compreender todos os valores da gestão compartilhada: ética, equidade, compromisso e solidariedade. Estes valores servirão como norteadores da gestão para saber como transmitir e proceder nas questões cotidianas, apropriando-se de forma plena do conhecimento e participação da realidade escolar, pois esse entendimento favorece uma relação harmônica entre ensino, realidade do educando e o seu contexto social.

A compreensão do conceito de gestão democrática pressupõe, em si, a ideia de participação, um trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas coletivamente, tendo em vista que a existência de uma organização requer uma ação construtiva conjunta, por um trabalho associado, orientado por uma vontade coletiva Luck (2001).

Para Dourado (2001) as ações necessárias para uma gestão democrática e participativa não são específicas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática precisa reconhecer a necessidade indispensável de se trabalhar em equipe, tendo em vista que é por intermédio desse processo que inovações são geradas. Inovação que pode inclusive ser observada na escola pública contemporânea, ambiente que num passado não muito distante, foi palco de conflitos em que muitos profissionais da educação reivindicaram a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, e atualmente percebem em sua prática os frutos dessa jornada árdua de lutas e conquistas.

No Brasil historicamente falando, a democracia nos estabelecimentos de ensino, iniciou-se a partir da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) que garantiu em seu art. 6º a igualdade do acesso e permanência na escola para todos os brasileiros, inclusive aqueles que não tiveram acesso na idade própria. Outro dispositivo legal existente trata-se da LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 (Brasil, 1996), mais especificamente os arts. 3º e 14º, onde se prevê o estabelecimento de normas comuns para o ensino do país, como gestão democrática do ensino público na educação básica, garantia de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Ao assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico, a LDBEN vem atender aos anseios dos que atuam efetivamente no cotidiano escolar, proporcionando maior alinhamento entre os projetos educativos e a comunidade atendida.

Ainda nesse plano surge em 2014 o Plano Nacional da Educação, Lei 13.005, de 25 de julho de 2014 (PNE 2014-2024), legislação resultante de um amplo debate com vários segmentos da sociedade civil organizada e que, propõe vinte grandes metas que deverão ser realizadas até o ano de 2024. Dentre essas metas destaca-se a Meta 19:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Brasil, 2014, p. 83).

No Distrito Federal, capital federal do país, somado a esse arcabouço legal destaca-se ainda a Lei Orgânica nº 4.751/12, art. 222, que trata do sistema de ensino e da gestão democrática da rede pública de ensino do Distrito Federal. Esse artigo diz que o poder público assegurará, na forma da lei, a gestão democrática do ensino público, com a participação e cooperação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional e na definição, implementação e avaliação de sua política.

Esse ordenamento legal determina o modelo de gestão a ser adotado, o qual estimula sobremaneira a comunidade escolar à percorrer o caminho da democracia, destacando a importância da escola e sua gestão com visão holística, como espaço facilitador do desenvolvimento do ser humano em toda sua integralidade e essência. A democracia e a participação no ambiente escolar são grandes conquistas, que impõem desafios constantes, demandando o compartilhamento da diversidade de experiências e habilidades dos integrantes de um grupo, valorizando o envolvimento de todos.

Duas razões justificam a implantação de uma gestão democrática e participativa nas escolas. A primeira, é que a escola deve formar para a cidadania, e para isso ela deve dar o exemplo e a gestão democrática e participativa é um passo importante para o aprendizado sobre a democracia. A segunda, é que o processo de gestão democrática e participativa pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino. A participação na gestão proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento do ambiente escolar e de todos os seus atores, viabilizará um contato permanente entre professores e alunos, promovendo um conhecimento mútuo, conforme a visão de Gadotti (2000).

Ainda existem obstáculos a serem transpostos, para se concretizar o processo democrático no interior da escola, isso envolve quebra de paradigmas que muitas vezes são baseados em conceitos que estão arraigados e fazem parte de uma cultura organizacional. No entanto, é preciso criar condições para um processo de participação de todos os envolvidos, instituindo um ambiente que estimule as pessoas a trabalhar juntas, onde os administradores das escolas, enfatizam o valor do trabalho em equipe, a cooperação, colaboração, troca de ideias, partilha e companheirismo.

A qualidade da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação trata-se de vivência coletiva, de modo que só se pode aprender, na medida em que se entende que os envolvidos atuam como integrantes de um sistema único mas que ao final resultam na composição do todo, neste caso, um ambiente corporativo saudável e produtivo.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como finalidade verificar, qual a percepção que funcionários e membros da equipe de direção da escola pesquisada, possuem sobre a influência da cultura, e clima organizacional no processo de gestão participativa e democrática. Em relação ao seu objetivo, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois conforme Gil (2010) essa tem como finalidade viabilizar maior familiaridade com um tema do qual ainda se sabe pouco e que se pretende aprofundar. A pesquisa tem caráter qualitativo que busca identificar os fatores e/ou contribuições que levam ao conhecimento da realidade existente, através do conhecimento do cenário com vistas a explicar a razão e porquê das coisas.

A pesquisa qualitativa busca entender um fenômeno específico através de comparações, interpretações e descrições. Segundo Denzin e Lincoln (2006) é uma atividade que posiciona o pesquisador no mundo, por meio de uma série de práticas materiais e interpretativas as quais podem incluir as notas de campo, entrevistas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Sendo assim, a escolha da estratégia mais adequada a ser utilizada é fundamental para a condução da pesquisa.

Quanto ao procedimento metodológico da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, considerado o procedimento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em que os limites entre o fenômeno, e o contexto não são claramente percebidos. Ele oferece a característica de estudar de forma profunda, exaustiva e detalhada a vida em sociedade, retratando situações da vida real sem prejuízo de sua complexidade e dinâmica natural Gil (2010). Para Lüdke e André (2013, p.20) “o *estudo de caso*, é o estudo de um caso, seja ele simples ou complexo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto pois tem um interesse próprio, singular”. Para essas autoras, o estudo de caso apresenta as seguintes características fundamentais: visa a descoberta, enfatiza a interpretação do contexto; busca retratar a realidade de forma completa e profunda; usa uma variedade de fontes de informação; revela experiência e permite generalizações naturalísticas; procura representar os diferentes e as vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e os relatos dos estudos de caso usam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros tipos de pesquisas.

Assim, pode-se perceber que o estudo de caso qualitativo apresenta um grande potencial para as pesquisas em Educação, pois possibilita conhecer e compreender melhor os problemas da escola. Ao retratar o cotidiano escolar em toda a sua riqueza de detalhes, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições e com a sociedade.

Foram utilizados como ferramentas da coleta de dados de caráter quantitativo, os questionários aplicados presencialmente ao corpo docente e administrativo da instituição, e entrevista semiestruturada realizada com a diretora e supervisora pedagógica da escola.

De posse dos dados obtidos através das ferramentas citadas, realizou-se a análise de conteúdo, que apesar de se constituir num instrumento versátil e simples, pode e deve ser considerada como uma metodologia variada e em permanente revisão. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

Em relação ao seu objetivo, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois conforme Gil (2010) essa tem como finalidade viabilizar maior familiaridade com um tema do qual ainda se sabe pouco e que se pretende aprofundar. No âmbito da instituição pesquisada, até ao momento, a pesquisa realizada sobre a influência do clima organizacional na gestão participativa não havia sido objeto de nenhum estudo. Dessa forma, pretende-se explorar o assunto para facultar uma primeira perspectiva sobre esse processo e deixando pistas para trabalhos futuros.

Reitera-se que os objetivos específicos da pesquisa são:

- Analisar, por meio de questionário qual a percepção que os servidores possuem acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa;
- Investigar, qual relevância os pesquisados acreditam que suas ações, opiniões e percepções, possuem na condução do processo de gestão da instituição;
- Averiguar a presença de *feedback* nas relações de trabalho;
- Propor ações de melhoria do ambiente organizacional com vistas à um processo de tomada de decisão democrática e participativa.

2.1. Locus da pesquisa

A Secretaria de Estado de Educação - SEEDF norteia suas políticas públicas educacionais fundamentada no princípio básico da educação como um direito social e essencial à dignidade da pessoa humana, conforme consagrado no artigo 205 de nossa Carta Magna. A SEEDF atua com base nesse entendimento e na estrutura do federalismo da República Federativa do Brasil que centraliza na União a formulação de políticas, mas descentraliza entre os estados, os municípios e o Distrito Federal a implementação dessas ações. O referido Órgão dispõe de uma estrutura administrativa e pedagógica central responsável por planejar, implantar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas públicas educacionais no Distrito Federal e, conseqüentemente, os programas, os projetos, e as ações necessárias à consecução dessas políticas.

No âmbito da Rede Pública de Ensino, a Secretaria de Estado de Educação dispõe de uma estrutura regionalizada, composta por 14 Coordenações Regionais de Ensino – CRE, destinada a acompanhar diretamente as 724 unidades escolares e a, sobretudo, viabilizar o atendimento às especificidades da população em idade escolar dessas localidades.

2.2. Características da Amostra

Desde o universo da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEEDF, esta pesquisa se concentrou em uma escola da rede pública do Distrito Federal, o Centro de Ensino Fundamental - CEF 206, que teve sua criação concretizada de acordo com a resolução nº 6152 de 14 de novembro de 1997. O CEF 206 situa-se na quadra 206 conjunto 02 lote 02 do Recanto das Emas sendo inaugurada em abril de 1998, e atende, atualmente, uma comunidade escolar de aproximadamente 1224 alunos que são divididos entre o 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental – séries finais , matutino (406 alunos) e vespertino (364 alunos), e Educação de Jovens e Adultos – EJA – (noturno) que compreende o 1º segmento (99 alunos) até a 4ª etapa do ensino fundamental I, antiga 4ª série, e 2º segmento (355 alunos), até a 9ª etapa do ensino fundamental II, antiga 8ª série.

O público do período noturno (ambiente pesquisado), é atendido por uma equipe que totaliza 38 pessoas, sendo que 23 estão em sala de aula, 3 atuam como coordenadores pedagógicos, 1 como supervisor administrativo, e 1 exerce o papel de supervisor pedagógico, a esse número soma-se ainda 4 servidores da área administrativa e outros 4 professores readaptados. A readaptação pode ser solicitada pelo gestor, ou a pedido do próprio servidor, que após ser submetido a inspeção médica realizada pelo Departamento de Perícias Médicas do Estado - DPME da Secretaria de Planejamento e Gestão – SPG, receberá parecer clínico atestando a alteração de sua capacidade laborativa, por modificação do estado de saúde física e/ou mental. Uma vez designada a readaptação, o servidor desempenhará atribuições que lhe forem determinadas pelo superior imediato, mas que estejam devidamente alinhadas com o Rol de Atividades do Readaptado.

Importante ressaltar que a escolha da escola citada como ambiente a ser pesquisado, teve como motivação inicial o fato da pesquisadora ter atuado como docente na Educação de Jovens e Adultos – EJA oferecida pela instituição desde ano 2000. Somado a motivação verificou-se que no âmbito da instituição pesquisada, até ao momento, o objeto de estudo deste trabalho não havia sido estudado. Dessa forma, pretende-se explorar o assunto para facultar uma primeira perspectiva sobre esse processo deixando alicerce para trabalhos futuros.

2.3. Entrevista

Em relação à entrevista semiestruturada pode-se afirmar que essa é de natureza aberta, com questões pré-determinadas, mas com ampla liberdade para responder Gil (2010). Esse instrumento foi aplicado presencialmente à diretora (entrevistada 1), e no formato a distância à supervisora pedagógica (entrevistada 2) do turno noturno da instituição, com objetivo de identificar qual a percepção de ambas quanto aos aspectos relativos a cultura e clima organizacional presentes no ambiente de trabalho, e sua influência no processo de gestão democrática e participativa.

2.4. Questionário

O questionário foi elaborado a partir das orientações de Gil (2010) que afirma que esse consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa, devendo apresentar questões pertinentes face ao objeto e formuladas com clareza, de modo a serem facilmente compreendidas. O questionário impresso foi entregue em mãos pela pesquisadora num dia da semana, que segundo a supervisora pedagógica do turno noturno, seria um dos dias de maior presença de servidores na escola. Sua aplicação teve como objetivo analisar a percepção dos servidores mediante o clima organizacional da instituição e sua influência no processo de gestão democrática e participativa. Do total de 38 servidores do turno escolhido para participar da pesquisa, apenas 19 servidores participaram respondendo aos questionários, o que corresponde a 50% dos servidores (docentes e assistentes da área pedagógica e administrativo).

Destaca-se que o questionário foi composto por 08 questões fechadas nas quais se pede aos respondentes que escolham uma alternativa. As respostas foram estruturadas em escala de Likert (1971) uma das metodologias mais populares e, conseqüentemente, mais indicadas para realizar pesquisas de opinião. Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 30, e ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o sim e o não, questões construídas a partir da escala Likert apresentam uma afirmação auto descritiva e, em seguida, oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “*concordo totalmente*” e “*discordo totalmente*”. Ressalta-se que ao final dos questionários foi destinado um espaço para comentários.

2.5. Procedimentos de recolha de dados

Como citado anteriormente, o trabalho possui plano de observação misto (qualitativo e quantitativo), combinado pela aplicação de questionários e entrevista semiestruturada. O questionário foi composto por 08 questões fechadas nas quais se pede aos respondentes que escolham uma alternativas, as respostas foram estruturadas em escala de Likert, reconhecidamente uma das metodologias mais populares e, conseqüentemente, mais indicadas para realizar pesquisas de opinião. Essa escala apresenta uma afirmação auto

descritiva e, em seguida, oferece como opção de resposta uma linha graduada de pontos com descrições verbais que contemplam “concordo”, “concordo plenamente”, “discordo” “discordo totalmente” e “não concordo” “nem discordo”.

O questionário impresso foi entregue em mãos pela pesquisadora num dia da semana, que segundo a supervisora pedagógica do turno noturno, seria um dos dias de maior presença de servidores na escola. Sua aplicação teve como objetivo verificar, por meio de estudo de caso, qual *a percepção dos servidores e equipe da direção sobre a influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa?*

Quanto à entrevista semiestruturada, a ideia inicial era realizá-la com todos os integrantes da direção, porém, em virtude de incompatibilidade de agendas esse mecanismo ficou restrito à duas componentes da equipe. No entanto, embora a amostra pesquisada tenha sido pequena, os resultados obtidos por meio da ferramenta empregada em nada desmerecem a confiabilidade do processo uma vez que as entrevistadas demonstraram domínio, conhecimento e experiência suficientes para atenderem a demanda. Segue detalhamento do perfil das entrevistadas.

Perfil da diretora: Idade: 69 anos. Atuou como professor de contrato temporário de 1994 a 2000. A partir de 2001 até o presente ano de 2018, faz parte do quadro de professor efetivo da Secretaria de Educação do Distrito Federal – SEEDF contratada para exercer docência na área de Língua Portuguesa e Literatura Brasileira, pós-graduada em Docência do Ensino Superior, Orientação Educacional e Gestão Pública, com vasta experiência em cargos de gestão, 15 anos atuando como gestora escolar.

Perfil da supervisora pedagógica: Idade: 48 anos, é pós-graduada em administração escolar, possui a experiência de 26 anos de sala de aula, 3 anos em coordenação, está no segundo ano atuando como supervisora pedagógica. Continua atuando como docente em outro período de trabalho.

Este procedimento possibilitou conhecer e analisar o tema estudado, na perspectiva dos gestores do processo. O guião utilizado como norteador das entrevistas semiestruturadas encontra-se no Anexo IV. Segundo Gaskell (2004) a entrevista é um processo social cooperativo em que as palavras são o meio principal de troca entre entrevistado e entrevistador, a partir dela o pesquisador compreende as narrativas dos atores em termos conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações, como nesse caso em relação aos questionários.

Assim, para a elaboração dos instrumentos utilizados, questionário, entrevista semiestruturada e guião de entrevista, foi considerada como questão de partida, verificar a real percepção da equipe de trabalho da instituição pesquisada em relação a influência da cultura e do clima organizacional na condução de um processo de gestão democrática e participativa.

O trabalho constituiu-se também por abordagens complementares, primeiramente para a pesquisa em si, pensou-se uma metodologia mista de *caráter quantitativo* – com a utilização do método de aplicação de questionários composto por questões fechadas porém, com campo para inclusão de comentários, o instrumento foi aplicado aos servidores da cadeira de docência e corpo administrativo – e *qualitativo* – com a realização de entrevista semiestruturada – conduzida com dois integrantes da alta administração da escola.

Essa metodologia permitiu a obtenção de dados que tabulados e analisados *a posteriori*, destacam um cenário com oportunidades de melhoria no que se refere ao objeto desta pesquisa.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

O procedimento utilizado para a análise dos dados gerados foi a “análise de conteúdo”. De acordo com Bardin (2016, p.48) conceitua a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do método das mensagens com indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.”

Após análise distinta, foi feita uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas com a diretora e supervisora pedagógica, assim como nos questionários aplicados aos servidores (docentes e assistentes administrativos em educação), buscando através dessa ação consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado. Denzin e Lincoln (2006) definem a triangulação como sendo a combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais. Para os autores, trata-se de uma alternativa qualitativa para validação de uma pesquisa que, ao utilizar métodos múltiplos, assegura a compreensão mais profunda do fenômeno investigado.

Os dados dos questionários foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Sendo que os dados quantitativos das questões fechadas foram analisados estatisticamente, por meio de percentuais e, em alguns casos, apresentados na forma de tabelas e de gráficos criados com o uso do software Microsoft Excel. Por sua vez, os dados qualitativos das questões abertas dos questionários foram tratados pela análise de conteúdo de Bardin (2016) essa análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas, com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, voltados à análise das comunicações, sendo aplicada em discursos, com a finalidade de averiguar as descrições destes.

Por meio da análise de conteúdo, pretendeu-se analisar as mensagens que podem ser inferidas; compreender se há diversidade de opiniões em relação ao tema em questão; qual a influência da cultura e clima organizacional nas ações desenvolvidas pela gestão escolar e, ainda, se essa influência tem sido um fator favorável para o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa.

Deste modo, os dados foram interpretados e discutidos no capítulo 4. Esse processo permitiu a identificação das potencialidades, limitações e oportunidades de melhoria do clima organizacional com vistas à gestão democrática e participativa sob a ótica de gestores, e servidores da escola pesquisada.

3.1. Análise e discussão dos resultados obtidos nas das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com a diretora (entrevistada 1) que atua como gestora há 12 anos na instituição, e com a supervisora pedagógica (entrevistada 2) que está

no cargo desde 2016. O material obtido através dessa ferramenta foi estudado por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016).

A análise do conteúdo das entrevistas foi organizada em categorias que abrangessem não só os temas tratados, mas as percepções dos gestores acerca da influência da cultura e clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa. As categorias eleitas foram gestão democrática e clima organizacional.

Quadro 3: Categorias e Conceitos

	Conceitos
Gestão Democrática	Para Libâneo (2012, p. 454) “a participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática”.
Clima organizacional	Teixeira (2005) define clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.1.1. Gestão Democrática

A gestão democrática está calcada na participação, no diálogo coletivo, na escuta, na reflexão, na análise de conceitos, na criatividade, no espírito crítico, bem como na investigação das ideias propostas, na expansão do desejo de conhecer e compreender o mundo na busca de razões e fundamentos para um agir mais consciente, coerente e eficaz. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Através da gestão participativa, o cotidiano da escola se caracteriza como um espaço que deixa de ter um único líder, que decida e determina as ações pedagógicas, seus fins e resultados, para valorizar a troca de experiências e aquisição de conhecimentos entre todos os participantes escolares.

No que diz respeito ao entendimento de gestão democrática a entrevistada 1 demonstra o conhecimento do conceito quando afirma:

... numa direção, principalmente democrática... você muitas vezes tem que ceder, você não pode ser uma pessoa radical ... funciona assim trabalho em equipe, em grupo. ... tem que haver um consenso.

Ainda nesse sentido a entrevistada 2 destaca que:

Participação efetiva da comunidade escolar, ou seja, todos que estão envolvidos no processo educacional devem ser envolvidos na organização da escola, colaborando, opinando para que os projetos pedagógicos e físicos sejam alcançados com êxito.

De fato, para que uma gestão seja considerada democrática, é importante que toda equipe de servidores da instituição sinta-se parte do processo, cabendo ao gestor a missão de reforçar o modelo de participação na gestão versus gestão da participação. Compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, focando numa educação que permita uma relação democrática e participativa entre ambos.

Muitas vezes, tal termo se configura como um mero chamariz para um pacote de ações que na prática pouco transformam a realidade escolar; mesmo assim, investir em um projeto que visa construir uma escola estatal mais política e pública é uma grande possibilidade de melhoria na formação dos estudantes e, por isso, um caminho que deve ser trilhado pelas instituições educacionais brasileiras segundo Saldanha (2006).

Ante os dados investigados e analisados nesta tese, destaca-se que apesar da vasta discussão teórica e metodológica existente sobre gestão democrática, ainda há muito que ser explorado e implementado nas relações. Não obstante, o cenário estudado mostra-se como um ambiente fértil e propício à mudanças, tendo em vista que durante a análise das entrevistas e questionários aplicados, foram reais e efetivas as contribuições no sentido de corroborar com o entendimento da importância do processo de gestão democrática e participativa.

3.1.2. Clima organizacional

O clima organizacional de acordo com Schein (1985) reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa, e está vinculado à motivação, à lealdade e, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Por ser o clima o reflexo da cultura organizacional existente no ambiente de trabalho a que o indivíduo é exposto, é fundamental que haja a compreensão da relação entre a cultura organizacional (mais ampla, de mais lenta transformação), e o clima organizacional (mais restrito, de fácil transformação), reconhecer essa analogia é essencial para a boa aplicação de uma gestão democrática.

A cultura organizacional de acordo com Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004), é um processo contínuo que proporciona elementos que estruturam e conferem sentido ao ambiente organizacional, transmitindo sentimentos de identidade aos empregados, auxiliando nas dificuldades de adaptação externa e interna em prol da preservação da estabilidade. Importante salientar que conforme os autores Edgar e Sedwick (1999, p. 1) "existe uma diversidade de respostas possíveis ao significado da palavra cultura, muitas vezes, dependendo das respostas, teremos diversas formas de representar essa questão."

Essa percepção se fez notar na fala da entrevistada 1, que apesar de descrever com detalhes a importância do gestor na condução do processo democrático, não evidenciou perceber a diferença entre os conceitos de cultura e clima organizacional.

A minha opinião, nem sempre é a opinião do grupo então, vamos chegar a um consenso né? (entrevistada 1)

Porém, a entrevistada 2 em sua fala demonstrou ter domínio dessa relação simbiótica.

Apesar de estarem entrelaçados a diferença existe. O clima é o resultado direto da cultura (entrevistada 2)

Nesse âmbito, as entrevistadas 1 e 2 consideram o clima organizacional um fator de desenvolvimento da gestão democrática, conforme trechos.

O clima organizacional é sim um fator de desenvolvimento da gestão democrática e participativa ... eu acho muito bom ... nós fazemos uma reunião onde nós discutimos as ideias, onde nós debatemos o que vamos fazer né? Se vem uma verba pra escola, é feita aquela reunião, a ata, nós apresentamos as prioridades que a escola, o que podemos fazer, e isso fica muito interessante porque todos participam, todos dão opinião. (entrevistada 1)

É o clima positivo e o conhecimento do que é negativo que faz com que a empresa-escola caminhe. (entrevistada 2)

Vários são os caminhos e estratégias para a efetivação da gestão democrática na Educação. A interação na escola é essencial para o aprender, para o desenvolvimento de ideias e relações interpessoais, pois ensinar e aprender, são verbos que na prática estão estreitamente interligados, um dependendo do outro na visão dialética de ensino-aprendizagem. Um ambiente laboral favorável propicia a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se as mudanças. Dessa forma, entende-se necessário que a gestão democrática e participativa mostre-se sensível ao clima existente na instituição, pois este conforme estudos, pode ser um valioso aliado, ou um implacável inimigo na atuação do gestor.

Ainda sobre o tópico, ao serem questionadas se o clima organizacional é adequado, houve divergências de opiniões, a entrevistada 1 considera favorável, contudo, a entrevistada 2 demonstrou opinião diferente.

Não, tudo acontece da mesma forma, não evolui, não se luta para uma identidade, Modificações dá trabalho. Não se deseja trabalho, liga-se no automático, mudanças não são bem-vindas, sugestões não são dadas. Reuniões onde um fala, quando se questiona, não há respostas dos membros. Há muita reclamação quando o trabalho proposto tem que ser colocado em prática, o que é decidido em reuniões sempre é questionado depois. Existe muito: não vou dar conta, não irei conseguir alcançar o resultado esperado. E assim fica. (entrevistada 2)

Refletir sobre clima organizacional, implica na percepção dos valores internos e externos da instituição pois estes influenciam de forma direta o andamento das ações. A pesquisa, e análise de clima organizacional são tarefas árduas, no entanto se fazem necessárias devido a riqueza de informações que o processo oferece. Os dados obtidos

sendo devidamente tratados, aplicados e acompanhados em nível de excelência, instrumentam o gestor para atuar de forma holística considerando que o homem é um ser social, e único em suas particularidades. A missão do gestor é atuar de forma técnica e sensível nessas individualidades, tendo como foco que o sucesso do todo é consequência das partes. Conforme Luz (1995, p.57) "O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho".

Considerando essa citação, durante as entrevistas questionou-se quais ações poderiam ser melhoradas ou implementadas no ambiente pesquisado afim de tornar o clima organizacional positivo. Observa-se o posicionamento das entrevistadas nos trechos apresentados

Nessa última eleição para diretor que eu me candidatei de novo, eu pensei uma alternativa, eu pensei se eu oferecer uma alimentação eu ganharia mais alunos comprometidos e esforçados. O que melhorou foi a evasão, não temos aqui muitos alunos que como tínhamos no passado de abandono. Eles por causa da em alimentação estão vindo para a escola. Nós temos aqui alunos que a única alimentação que faz é a da escola. (entrevistada 1)

Eu fico muito satisfeita quando vejo os alunos comendo com satisfação, eles amam a galinhada, o que eu posso incrementar, eu quero a salada bem temperada Eu fico muito satisfeita, nessa parte eu me realizei, meu sonho é fazer o refeitório. (entrevistada 1)

A alimentação constitui-se como uma das atividades humanas mais primárias, não só por razões biológicas evidentes, mas também por envolver aspectos sociais, psicológicos e econômicos fundamentais na dinâmica da evolução das sociedades. A importância da alimentação durante permanência dos alunos na escola envolve não somente a questão da fome e satisfação de nutrientes em si, mas também se faz necessária por promover a operacionalização do corpo humano, em especial o cérebro, que na falta de energia não consegue realizar funções básicas como pensamento, reflexão, memória, assimilação, aprendizagem, atenção para demandas orgânicas tais como a fome, a sede, o sono, a vontade de ir ao banheiro, a falta de ar, o calor ou o frio (Carvalho & Castro, 2010).

Neto, Bezerra, Santos (2012), propõem que o serviço de merenda escolar deve ser um produto baseado nos princípios de qualidade, buscando a concretização da segurança alimentar, mediante condições higiênicas adequadas, proporcionando ao aluno a satisfação de sua necessidade de alimentação e garantindo a aceitabilidade da refeição oferecida.

Acredita-se ainda que quando os alunos estão bem alimentados, sentem-se parte atuante das decisões tomadas na escola, tendo mais disposição para se dedicar aos estudos, demonstrando assim melhor desenvolvimento pessoal e social.

A entrevistada 1 demonstra um olhar sensível à condição social e seus impactos no processo ensino aprendizagem, destacando que a satisfação das necessidades básicas do ser humano tem forte influência nos resultados obtidos no processo ensino aprendizagem.

Ainda sobre o tema, temos a fala da entrevistada 2 que declara

As pessoas devem ter a consciência do que se trata uma escola, quem é o seu público, que medidas devem ser tomadas para que o resultado de um semestre seja positivo, que opinar, mudar, orientar faz parte de uma gestão. Devemos nos comunicar, abrir espaços para estudos, nos habituarmos com mudanças e regras. Não é por que somos funcionários públicos que não precisamos fazer isso ou aquilo, coisas básicas como horários, devem ser cumpridos e muito mais. Para haver melhorias temos que mexer com o profissional que estamos lidando. Fazer com que ele entenda o que é um PROFESSOR e qual é a sua função. (entrevistada 2)

A contribuição denota preocupação com a importância, reconhecimento e valorização pessoal e institucional do papel do educador, de seu público alvo e sua real contribuição. Sobre isto, Vasconcellos (2003, p. 77) afirma que:

O professor deve se assumir como sujeito de transformação no sentido mais radical (novos sentidos, novas perspectivas e dimensões para a existência, nova forma de organizar as relações entre os homens), e se comprometer também com a alteração das condições de seu trabalho, tanto do ponto de vista objetivo (salário, carreira, instalações, equipamentos, número de alunos por sala, etc.), quanto subjetivo (proposta de trabalho, projeto educativo, relação pedagógica, compromisso social, vontade política, abertura para a mudança, disposição democrática, etc.).

Com base nos depoimentos das entrevistadas, infere-se que gestores e educadores devem pautar suas ações na busca de um ambiente organizacional construtivo e agradável, fortalecido por princípios éticos e coletivos, que são de grande valia no processo de gestão democrática e participativa.

A temática sobre a ética é fundamental para o desenvolvimento do pensamento reflexivo e essencial na formação docente, suas relações pois o educador deve pautar sua postura didático-pedagógica, embasada neste princípio norteador da conduta profissional e social. Os Parâmetros Curriculares Nacionais que tratam da ética como tema transversal (1997, p. 29) nos dizem que:

A reflexão ética traz à luz a discussão sobre a liberdade de escolha. A ética interroga sobre a legitimidade de práticas e valores consagrados pela tradição e pelo costume. Abrange tanto a crítica das relações entre os grupos, dos grupos nas instituições e perante elas, quanto a dimensão das ações pessoais. Trata-se portanto, de discutir o sentido ético da convivência humana nas suas relações com várias dimensões da vida social: o ambiente, a cultura, a sexualidade e a saúde.

Refletir sobre a prática é algo que vai além da identificação dos erros/acertos e dos planos futuros, faz-se necessário um esforço em redirecionar, reorganizar e/ou readequar as diretrizes e ações com confiança e principalmente com o desejo de mudança.

À luz dessa afirmação, podemos dizer que ensinar, exige ética e nesse campo da eticidade constatamos que ter ética é um compromisso social e político, é um conjunto de relações, é o respeito às normas e regras em geral. Como um conjunto de valores morais que dirigem a conduta humana na sociedade, a ética surge como um equilíbrio, contribuindo para o bom funcionamento dos grupos sociais.

Nesse momento é oportuno lembrar Barreto (2004, p.75), diz: “A finalidade última da consciência é a de facultar aptidões ao Ser Humano, tais como o discernimento, que possibilitem compreender, absorvendo, em si mesmo, a natureza real que reside em todas as coisas, inclusive e principalmente, o valor significativo e real das relações.”

Com essa afirmativa, conclui-se que a tarefa pedagógica exige ética, uma vez que a mesma representa um compromisso político-social, relações recíprocas e respeito ao conjunto de normas e regras sociais.

3.2. Análise e discussão dos resultados obtidos no questionário

Para obtenção de uma visão mais clara dos servidores que responderam questionário, procurou-se conhecer o perfil dos respondentes. Do total de 38 servidores que atuam na Educação de Jovens e Adultos - EJA, escola pesquisada, 19 servidores responderam ao questionário representando 50% da amostra, esse número corresponde 7 servidores da área administrativa e 12 docentes.

Quadro 4: Cenário Pesquisado

Total de Funcionários = 38	
Respondentes = 19	
Docentes = 12	Administrativo = 07

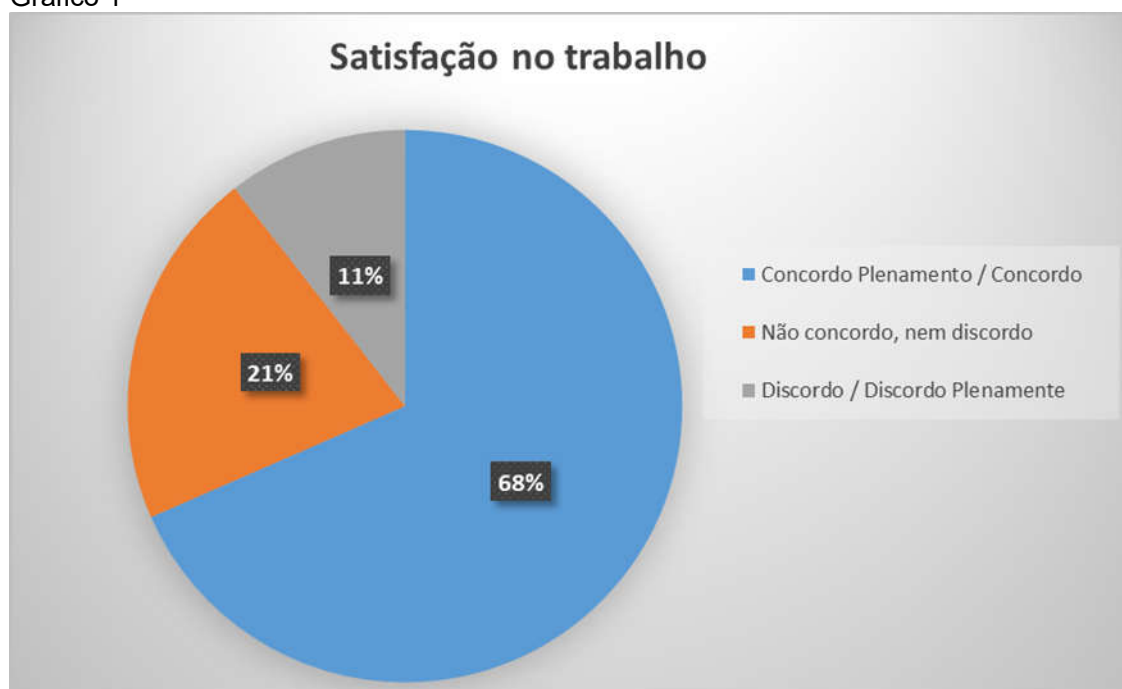
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Um dos objetivos específicos desta pesquisa, refere-se à aplicação e análise de questionário, por meio do qual pretende-se perceber qual a percepção que os servidores possuem acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa.

3.2.1. Percepção dos funcionários quanto a sua satisfação em relação ao local de trabalho.

Ao serem questionados sobre como sentiam em relação a satisfação com o local de trabalho, a maioria dos respondentes 13 pessoas, cerca de 68% respondeu estar satisfeito com a instituição em que trabalha através do “*concordo*” e “*concordo plenamente*”. Enquanto 21% (4 pessoas) mantiveram-se neutros, escolhendo como alternativa “*não concorda nem discorda*”, e os demais que correspondem a 11% (2 pessoas) responderam “*discordar*”, demonstrando insatisfação em nível moderado, indicando assim um nível razoável de entusiasmo dos funcionários.

Gráfico 1



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A origem da palavra “satisfação” é uma junção de duas palavras do Latim; *satís*, que significa “bastante, suficiente, em quantidade adequada”; mais *_acere*: “fazer do modo desejado”, e de acordo com Aurélio (1988) a palavra satisfação, significa contentamento, alegria, deleite, aprazimento e pode ser definida, também, segundo o mesmo dicionário, como pagamento, recompensa e retribuição.

Segundo Spector (2003, p. 221) a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. Mas, pode-se definir assim, resumidamente: é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. Com base nos resultados verificados, pode-se concluir que o aumento da percepção do clima organizacional, aumenta também a satisfação com os diferentes aspectos do trabalho.

Nos meios de comunicação de massa, uma publicação de periódico comercial - revista Super Interessante (2018) trouxe em sua edição do mês de maio a matéria “Dá pra ser feliz no trabalho?” A reportagem busca pistas para resolver este dilema, nessa busca um dado alarmante se destaca, segundo a OMS - Organização Mundial da Saúde 30% dos trabalhadores do planeta apresentam transtornos da ansiedade, estresse ou depressão. Diante de tais dados, torna-se fundamental investir em ações e programas que proporcionem o bem-estar, sentimento de realização e satisfação dos funcionários pois esse cenário contribui para uma clima organizacional favorável e propício à mudanças.

É extremamente importante conseguir que os trabalhadores da instituição estejam empenhados e alinhados com os objetivos organizacionais, observa-se que o sentimento de pertencimento desencadeia um estado motivacional que resulta na satisfação pessoal e profissional, favorecendo a melhoria de práticas que possibilitam a conquista de um ambiente agradável e rico em possibilidades. De acordo com Gomes e Borba (2011, p.243) “a gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas.”

A análise dos dados obtidos através do questionamento relacionado a satisfação com o ambiente de trabalho, traz o comentário:

A instituição não ameniza a falta de recursos didáticos, e muitas vezes é conivente às condições insalubres que os professores vivem todos os dias. (servidor 1)

Essa fala deve ser analisada contextualmente, buscando referenciá-la no ambiente organizacional, sob o prisma de uma das definições de satisfação no trabalho mais citadas e que segundo Locke (1976), é um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho. Rolim (1988) destaca ainda que o comportamento humano no trabalho é influenciado por diversos fatores que são assimilados pelos trabalhadores de forma positiva ou negativa, resultando num comportamento satisfeito ou insatisfeito. O sentimento de satisfação aliado a uma estrutura que permite o desempenho satisfatório dos profissionais, favorece as relações positivas com seus pares e superiores.

Robbins (1999) destaca que funcionários satisfeitos tendem a estar dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas. Como foi dito anteriormente, segundo alguns autores, como Chiavenato (1988) e Bowditch e Buono (1992) o clima organizacional está diretamente relacionado à satisfação no trabalho. Há que se considerar nessa análise, que a satisfação segundo Spector (2002) refere-se aos sentimentos das pessoas com relação à organização. Considerando tais características, é válida a reflexão de que num processo decisório as escolhas devem ser tomadas com base

em propósitos, feedbacks, interação, participação, comunicação, diálogo e ações orientadas para determinado objetivo, o qual alcançado determina a eficiência do processo de tomada de decisão trazendo sentimento de realização e satisfação aos envolvidos.

Assim sendo, pode-se supor que este sentimento sofre influência do clima e vice-versa, dito isso, é conveniente dizer que a apuração do grau de satisfação é importante o suficiente para o fenômeno ser aferido, haja vista destacar-se como um dos influenciadores do processo de busca de um clima organizacional positivo e favorável à mudanças.

3.2.2. Percepção dos funcionários quanto a importância da existência de um bom clima organizacional no local de trabalho.

A importância da existência de um bom clima organizacional no ambiente de trabalho, foi apontada pelo significativo número de 100% dos respondentes (19 pessoas). A consistência desse resultado demonstra que os entrevistados reconhecem que trabalhar em um ambiente com um clima organizacional que priorize a prática de valores éticos, a participação coletiva como eixo central nas tomadas de decisões; assim como o incentivo constante ao diálogo, torna possível a criação de um ambiente que seja fértil e propício às mudanças positivas.

Um clima organizacional favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, destaca-se que um bom ambiente afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador se sente motivado a colaborar com a empresa em todas as formas. Lacombe (2011) assegura que o clima reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa, e que esse fator vincula a motivação, identificação com princípios, valores e objetivos da instituição, ao interesse no trabalho, sentimento de valorização, integração da equipe e outras variáveis.

Conforme Luz (2003) o clima organizacional nada mais é do que o reflexo do grau de satisfação dos funcionários da empresa em um determinado momento, capaz de criar oportunidade para crescimento e desenvolvimento ao possibilitar que as comunicações sejam objetivas, abertas e diretas gerando confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

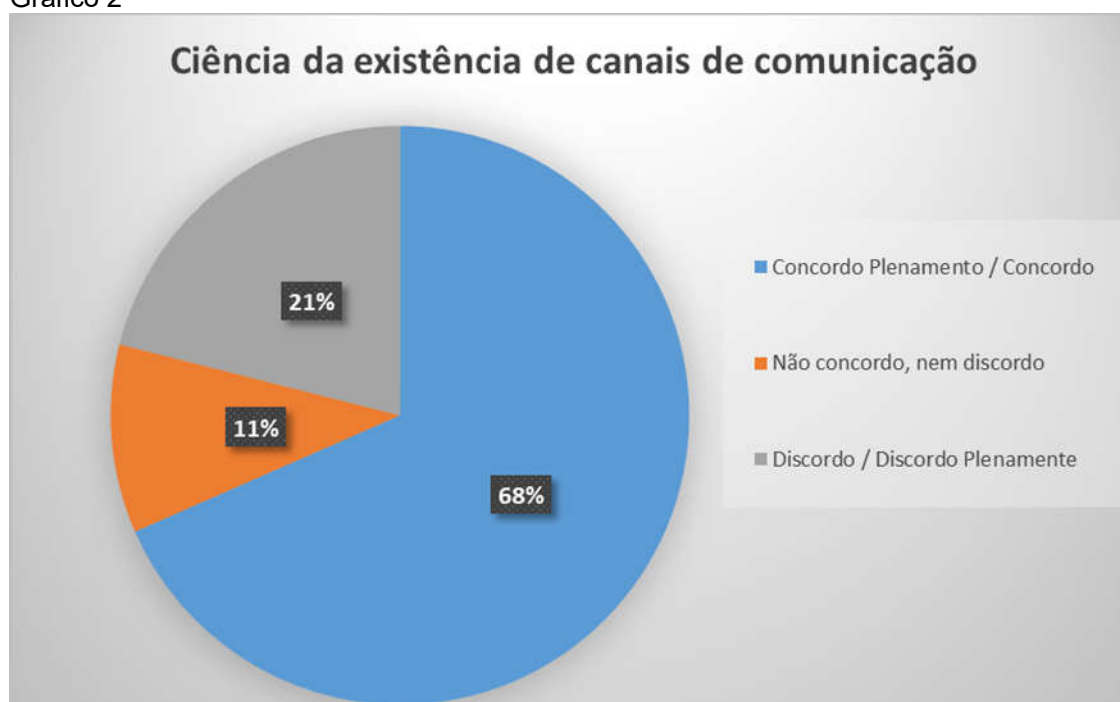
Ainda de acordo com Marques (2018) é fundamental que a empresa implemente ações e direcione esforços para melhorar a qualidade do clima organizacional corporativo. Segundo ele, o melhor ambiente de trabalho é aquele onde os colaboradores sentem-se seguros, valorizados e estimulados para desenvolverem suas atividades. Sendo assim, o percentual de 100% obtido durante a pesquisa demonstra que a equipe de funcionários do CEF-206 compreende que contribuir pessoal e profissionalmente para obtenção e manutenção de um ambiente com clima organizacional positivo, é fundamental.

Ao nos depararmos com o resultado obtido nesta questão que aborda especificamente, a percepção que os servidores possuem acerca da importância da existência de um bom clima organizacional no local de trabalho, torna-se evidente através do percentual de 100%, a totalidade dos 19 respondentes que destaca sua opinião por meio de “concordo” e “concordo plenamente”, o nível de relevância atribuído pela equipe sobre a importância do clima organizacional.

3.2.3. Percepção dos funcionários quanto a ciência da existência de canais de comunicação

Nos resultados obtidos através do questionário aplicado, 13 pessoas o que corresponde a 68% dos entrevistados diz não ter conhecimento da existência de canais de comunicação em que possam fazer elogios, sugestões ou críticas assinalando nos campos “concordo” e “concordo plenamente”. Enquanto a parcela de 21% (4 pessoas) “discorda” ou “discorda plenamente”, e 11% (2 pessoas) mantiveram-se na neutralidade.

Gráfico 2



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quanto ao conhecimento dos canais de comunicação disponibilizados na instituição, o servidor 1 comenta:

Não percebo a existência de canais de comunicação que dê ouvidos e voz aos professores. (servidor 1)

Essa percepção precisa ser atentamente analisada, uma vez a comunicação interna por meio de um planejamento estruturado nos princípios e valores primordiais da organização, tem papel decisivo na construção de uma gestão participativa, com abertura

para mudanças culturais necessárias e estímulo ao diálogo e à troca de informações e de experiências entre a cúpula executiva e a base operacional. Nesse cenário, a questão é: “por que organização e comunicação são questões indissociáveis?” Para Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os componentes que faz do seu conjunto uma organização e não fatores à parte, isolados e desorganizados.

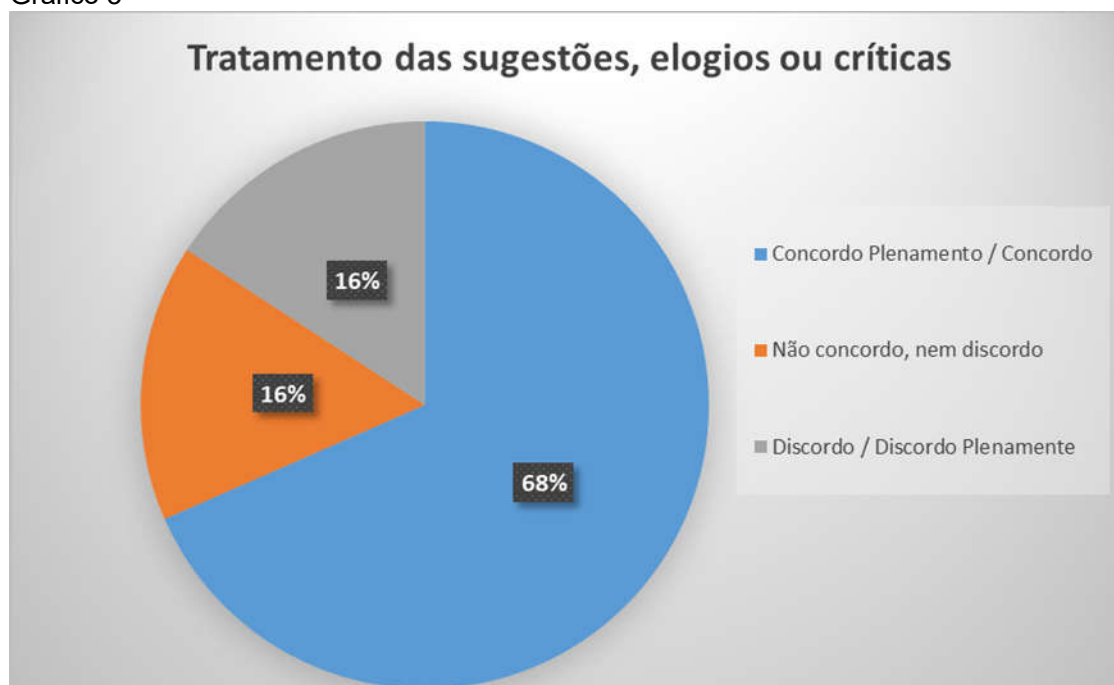
Curvello (2012) afirma que a comunicação organizacional exerce papel fundamental na captação dos sinais produzidos pela cultura do ambiente quando destaca que por meio da ótica da comunicação podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de perceber a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor interpretar os estágios administrativos, os sucessos e limitações organizacionais e as facilidades ou dificuldades exigidas pelas mudanças institucionais.

Assim, é fundamental que os gestores entendam e atuem de maneira efetiva na disseminação e divulgação dos canais existentes para a comunicação interna, parafraseando Marchiori (2008) esse fator pode influenciar o clima organizacional e a longo prazo, a própria cultura organizacional.

3.2.4. Percepção dos funcionários quanto ao tratamento dado pela equipe gestora aos elogios, sugestões ou críticas que recebem.

Seguindo uma linha de raciocínio analítico no que diz respeito aos canais de comunicação e ao tratamento auferido pela equipe gestora às contribuições dos servidores por meio desses canais, 68% dos respondentes (13 pessoas) “*concorda*” ou “*concorda plenamente*” com o tratamento dado pela gestão às intervenções, 16% (3 pessoas) não identifica a existência de tratamento por meio do campo “*discordo*” e outros 16% (3 pessoas) não emitiu opinião.

Gráfico 3



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O detalhamento dos dados descritos no gráfico de nº 3, nos leva a refletir sobre a relevância da comunicação interna entre gestores e força de trabalho. Na grande maioria das vezes, os gestores e líderes desconhecem e/ou comprimem o processo comunicativo interno, haja vista não perceberem o seu elevado potencial como estratégia de integração, enriquecimento e envolvimento das pessoas com os objetivos institucionais.

Durante a análise de questionários um dos comentários deixou claro a importância do *feedback* no processo de gestão, o servidor 2 afirma:

Não adianta reclamar, pois não tem resposta. (servidor 2)

Dentro dessa perspectiva, um dos principais aspectos que deve ser priorizado pelas organizações é o tratamento de manifestações (reclamações, críticas, elogios e sugestões). A percepção do encaminhamento adequado, a possibilidade de atendimento de anseios e expectativas externalizados pela força de trabalho, favorece substancialmente o grau de satisfação daqueles que integram o sistema. No momento em que o servidor percebe que suas sugestões e reclamações são ouvidas pelos gestores, ele passa a se sentir reconhecido e valorizado pela instituição, fator que estimula o aprimoramento da sua performance dentro da escola.

Convém acrescentar, que o tratamento adequado dos desafios que surgem durante o processo de gestão democrática, via de regra, abrem caminho para novas leituras da realidade vivenciada, uma vez que somos seres em constante mudança. Neste cenário, a comunicação é uma das mais influentes ferramentas desse processo por meio da qual, grande parte dos problemas, bem como a resolução destes acontece. Pode-se dizer que a

comunicação é um grande fator motivador dentro da organização, e que colaboradores que são ouvidos pela empresa se sentem peças importantes, contribuindo cada vez mais para o sucesso organizacional.

Berlo (2003) destaca a comunicação como um processo composto por vários componentes interdependentes entre si. Para ele o processo de comunicação engloba seis partes.

primeira parte: é a fonte que é “uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação;”

segunda parte: é a mensagem que é “a tradução de ideias, objetivos e intenções num código, num conjunto sistemático de símbolos;”

terceira parte: surge o codificador que é responsável “por pegar as ideias da fonte e colocá-las num código, exprimindo o objetivo da fonte em forma de mensagem;”

quarta parte: é o canal que “é o intermediário, o condutor das mensagens;”

quinta parte: o autor menciona o decodificador responsável pela retradução, pela possibilidade de se decifrar a mensagem e colocá-la em forma que possa ser usada, “pode ser considerado como sendo os sentidos;”

sexta parte: há o receptor que é “o alvo da comunicação.”

Além das seis partes citadas, Davis e Newstron (2001) e Robbins (2002) incluem uma *sétima parte* no processo de comunicação que é o *feedback*. O *feedback* permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem. Sem o *feedback* a comunicação é unilateral, com a realimentação ou informação de retorno, a comunicação é bilateral.

A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados. Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe feedback, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos (Torquato, 1986).

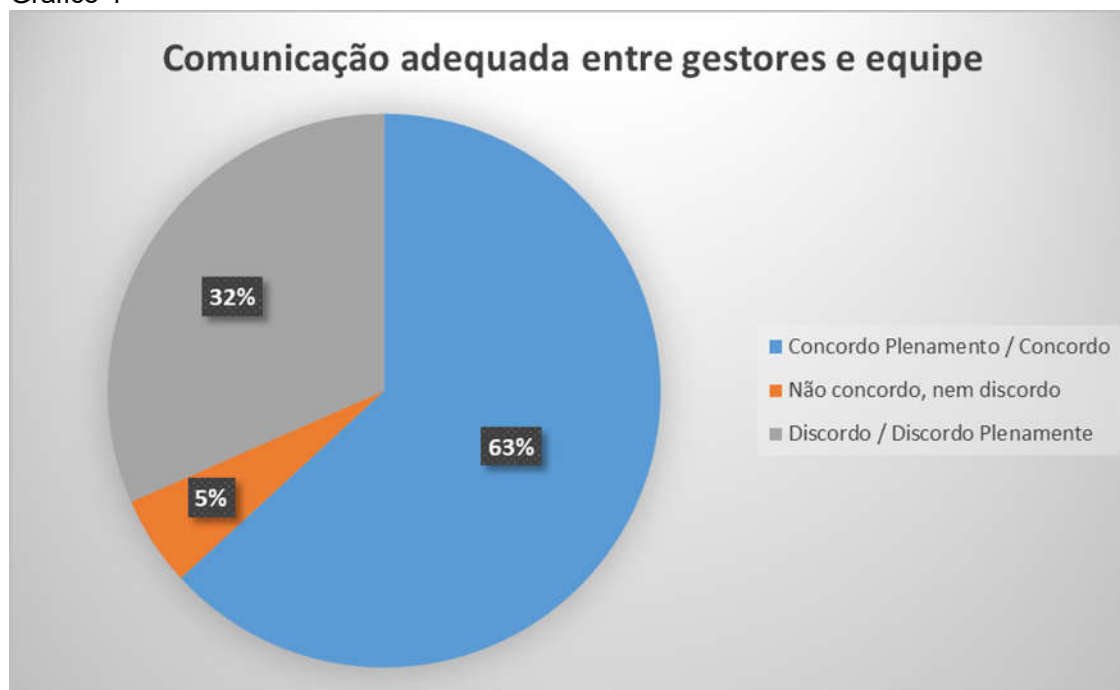
É importante reforçar que dar e receber feedback são necessidades humanas que propiciam avaliação do que está correto e do que é preciso melhorar. Tais práticas facilitam a construção de um relacionamento autêntico, criando um clima de compreensão mútua, de empatia, bem como facilita o controle dos objetivos organizacionais que se pretenda atingir, além de contribuir para a melhoria do clima organizacional.

3.2.5. Percepção dos funcionários quanto a comunicação existente entre gestores e equipe pedagógica da escola.

Dando continuidade ao tema comunicação, 64% (12 pessoas) dos respondentes diz *“concordar”* ou *“concordar plenamente”*, com a adequação da comunicação existente entre gestores e equipe pedagógica da escola, um total de 31% (6 pessoas) *“discorda”* ou

“discorda plenamente” dessa adequação e 5% (1 pessoa) não se posicionou em relação à pergunta ao assinalar a opção “nem concordo” “nem discordo”.

Gráfico 4



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Nessa questão observa-se a fala do servidor 3

As críticas não são bem recebidas pela equipe gestora. (servidor 3)

Esses dados devem ser analisados de forma profunda e crítica, uma vez que é de suma importância que a comunicação estabelecida entre os líderes e suas equipes, aconteça de forma clara e coerente, fluindo de maneira eficaz e resultando num cenário integrado e harmônico. Através da integração é que se consegue a confluência de interesses e objetivos da instituição.

Em termos estratégicos, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta útil por permitir a evolução do engajamento individual para o engajamento coletivo em ocasiões de mudança nas organizações, afetando, consequentemente, os parâmetros já estabelecidos da cultura organizacional.

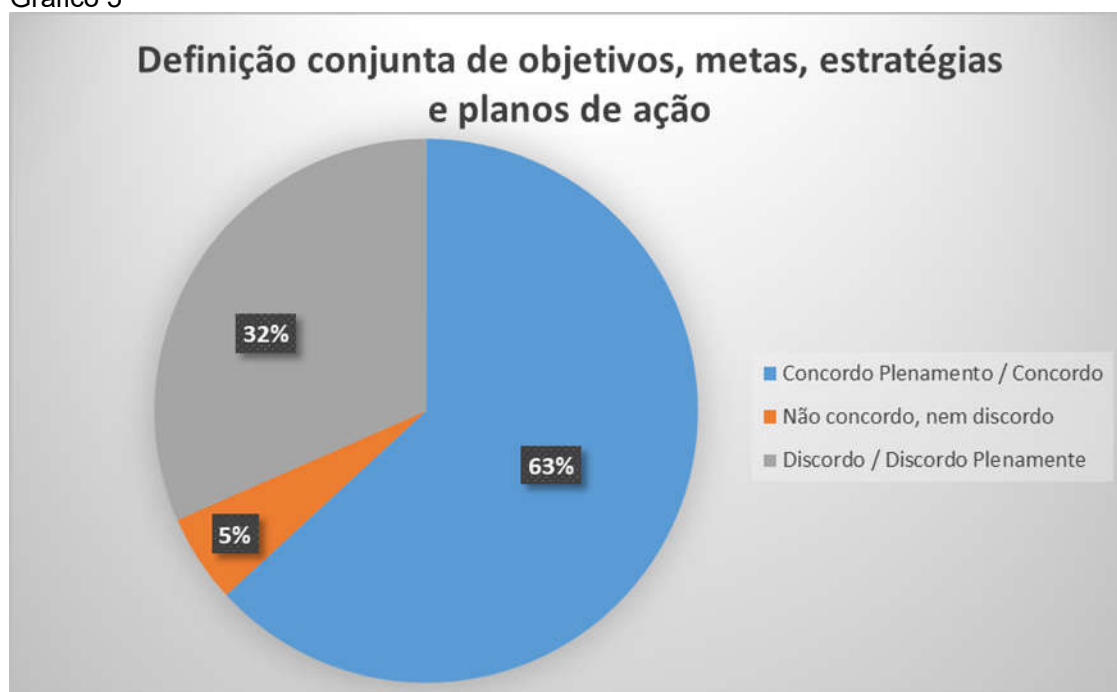
Nessa perspectiva, a comunicação interna é de suma importância no ambiente escolar, pois torna o trabalho em equipe mais eficiente, interliga os diversos segmentos presentes na escola e fortalece a articulação e a parceria entre servidores e gestores. É preciso que haja uma forma de comunicação que deixe de ser somente uma provedora de informação, que construa uma via de mão dupla, onde se obtenha novos ambientes e relacionamentos internos.

Para Matos (2014, p.139) “a comunicação integra os colaboradores aos objetivos da empresa.” Através da comunicação é possível deixar claro para o colaborador os motivos de determinadas decisões tomadas e ao mesmo tempo estimular os colaboradores a participar, ouvindo seu ponto de vista, sugestões e contribuições, fazendo que o colaborador sinta-se valorizado e corresponsável do resultado da organização.

3.2.6. Definição dos objetivos, metas, estratégias e planos de ação da escola.

A questão em foco aborda a percepção dos servidores em relação ao modelo de gestão existente na escola, tratando mais especificamente do entendimento que os funcionários têm quanto a sua real participação na construção coletiva dos objetivos, metas, estratégias e plano de ação da escola. O índice de 63% (12 pessoas) do número de respondentes está entre o “*concordo*” e “*concordo plenamente*” da Escala de Likert, e diz sentir-se parte integrante da criação e definição desses princípios fundamentais que ajudam a compor a identidade institucional. No entanto, 32% (6 pessoas) diz “*discordar*” ou “*discordar plenamente*” dessa construção coletiva, enquanto 5% (1 pessoa) “*não concorda*” “*nem discorda*”.

Gráfico 5



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

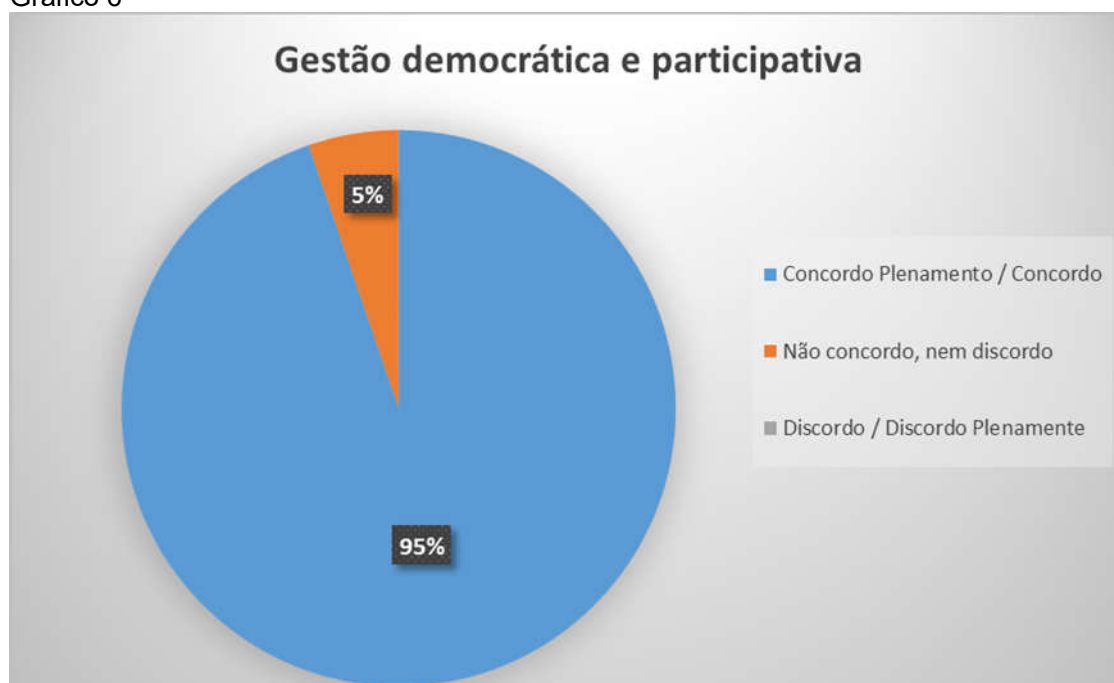
Segundo Lima, Monteiro e Vala (1995) a participação dos trabalhadores na definição dos objetivos da instituição e ainda mais especificamente no processo de tomada de decisões, tem uma forte influência no índice de satisfação pessoal e profissional dos envolvidos.

Essa perspectiva relaciona a satisfação com a forma como são definidos os objetivos no trabalho, mais especificamente com a participação dos trabalhadores nas decisões Lima (1985) destaca que num ambiente organizacional quanto maior o equilíbrio e a harmonia existentes entre a participação desejada e a percepção da participação efetiva, maior a satisfação.

3.2.7. Gestão Democrática e Clima Organizacional.

A pergunta teve como objetivo investigar a opinião dos servidores quanto a sua percepção de que o processo de gestão democrática e participativa favorece um bom clima organizacional. A maioria dos entrevistados, 95% (18 pessoas), “concorda” ou “concorda plenamente” com a perspectiva de que a gestão democrática oportuniza mais liberdade de expressão, possibilita assim um clima organizacional favorável o que contribui cada vez mais para ao crescimento e desenvolvimento de atividades que configuram a identidade da escola, os 5% restante dos respondentes (1 pessoa) “*não concorda*” “*nem discorda*”.

Gráfico 6



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

De posse dessas informações percebe-se que o exercício de uma gestão democrática e participativa, aberta ao diálogo e à interação entre os profissionais apresenta vantagens em termos de processos e resultados, uma vez que as personagens educacionais sentem-se valorizadas e percebidas como agentes autônomos. Traz aos profissionais a percepção de ter a autonomia preservada, garantindo no entanto, que as ações sejam definidas, implementadas e acompanhadas de forma colaborativa.

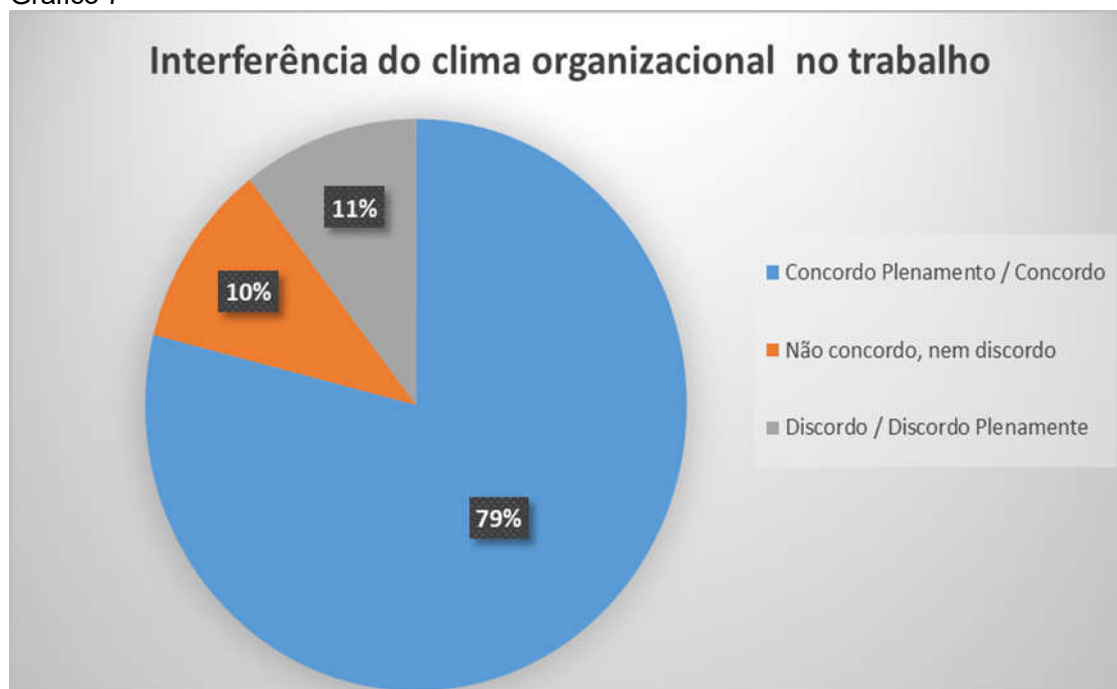
A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (Veiga, 2002).

O fazer educativo constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, baseado em princípios de equidade social, o que corrobora com as ideias de Libâneo (2012) que afirma ser a gestão democrática e participativa uma forma de exercício de cidadania, implicando em deveres e responsabilidades. A gestão democrática, por um lado, tem um caráter de coletividade, e por outro de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

3.2.8. Impacto do clima organizacional no ambiente de trabalho.

Ao serem questionados se o clima organizacional interfere no seu trabalho, 79% (15 pessoas) “concordo” ou “concorda plenamente” com o impacto do clima no ambiente, enquanto 21% (4 pessoas) transitam entre a neutralidade por meio do “não concordo” “nem discordo” e da opção “discordo”.

Gráfico 7



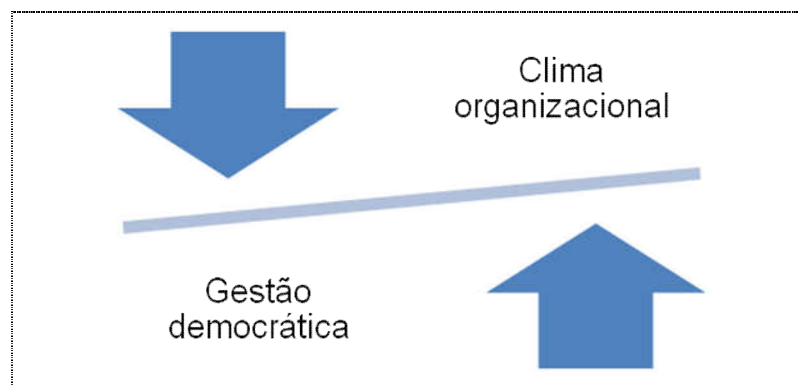
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A satisfação com o trabalho em todos os seus aspectos, incluindo o clima organizacional são temas que têm despertado o interesse de pesquisadores ao longo das últimas décadas. Como evidenciam Oviedo e Calderón (1994) a maneira como estes assuntos se relacionam influenciam diretamente o vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho e seu ambiente laboral e sua consequente motivação, pois segundo Castro (2015, p.89) motivação é “o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações.” Diante dessa reflexão pode-se dizer que num ambiente em que as pessoas são tratadas como parceiras, e não simples empregados, o empenho, dedicação e participação são fornecidos de maneira mais intensa, Chiavenato (1999).

CAPÍTULO 4 – INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Por meio dos registros e percepções dos gestores e servidores, notam-se algumas convergências e divergências que serão expostas nesse tópico, favorecendo uma compreensão detalhada acerca do objeto de estudo.

Figura 1: Divergências e Convergências



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4.1. Convergências

O clima organizacional é considerado por gestores e servidores como fator imprescindível para favorecimento da gestão democrática. Importante destacar que essa percepção reflete a relevância da parceria íntegra no processo de tomada de decisão. Salientar as potencialidades humanas, canalizando-as no caminho sinuoso, porém compensador do alcance do bem comum, é a condição prévia da educação.

A gestão democrática é a porta aberta para o diálogo, participação e valorização dos participantes da comunidade escolar, é a condição básica para que haja uma relação

harmônica entre clima organizacional e gestão democrática, uma vez que a gestão do clima favorece a gestão democrática e vice-versa.

Para George Litwin citado por (Luz, 2003b, p.10) “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.”

4.2 Divergências

O termo “gestão” segundo De Sordi (2005) compreende algumas fases como: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. Para que se possa auferir a existência plena desse conceito é necessário atender cada uma dessas fases.

Observou-se durante a pesquisa que os pontos que suscitaram divergências foram clima organizacional e gestão democrática, precisamente os objetos de estudo deste trabalho.

Quanto ao clima organizacional em específico, há uma considerável divergência entre as gestoras, enquanto uma considera adequado, outra mostra posição contrária, pontuando em sua fala situações que precisam ser melhoradas.

Dito isso, salienta-se “clima organizacional são percepções compartilhadas e desenvolvidas por seus membros através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais.” (Toro, 2001, p.33).

No que se refere ao conceito e aplicação de gestão democrática, embora sua definição tenha sido observada e confirmada durante o levantamento e análise dos dados, observa-se em alguns comentários presentes na recolha dessas informações, uma notória insatisfação dos servidores em relação a falta de motivação no que se refere às condições estruturais da instituição, bem como a descrença em expor sugestões, críticas e elogios, uma vez que não se sentem ouvidos.

Esse cenário de incerteza e insatisfação favorece o surgimento de conversas informais que são extremamente prejudiciais ao processo. Logo, entende-se que os pontos fracos observados durante o estudo, podem e devem ser reconhecidos como oportunidades de melhorias na busca de um ambiente que traduza a participação e envolvimento de todas as personagens.

Considera-se que a democracia e a participação no ambiente escolar demandam desafios constantes, no entanto ao serem tratados assertivamente, atuam sobremaneira nos meandros da educação. Parafraseando Freire (1997) a democracia não é uma palavra vazia e sem sentido, ela precisa ser reconhecida e vivenciada em todo rigor que merece, uma vez que se configura como um dos pontos chave da educação. Essa mesma educação que traz consigo o poder de mudar as pessoas, e essas por sua vez mudam o mundo.

CAPÍTULO 5 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

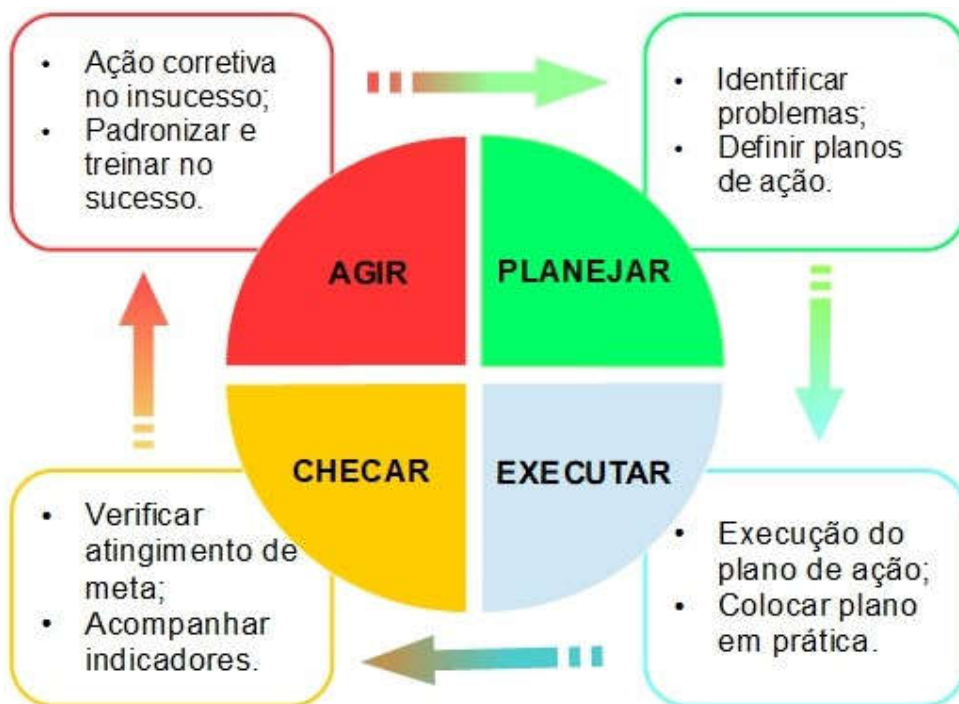
Acredita-se que as proposições aqui apresentadas, como referencial, poderão contribuir com o trabalho de gestores que busquem a excelência no sentido de melhorar suas práticas.

Uma das proposições desta pesquisa com vistas à obtenção de novo cenário, trata-se da utilização de uma reconhecida ferramenta de gestão chamada “Ciclo PDCA”.

Desenvolvida por Shewhart (1931) após algumas modificações na composição e funcionamento da ferramenta, o processo ficou padronizado por quatro etapas que buscam a melhoria contínua das práticas. Muito sinteticamente, as quatro fases do ciclo PDCA envolvem:

- *planejar (plan)*: Identificar e analisar o problema;
- *executar (do)*: Desenvolver e testar a potencial solução;
- *cheçar (check)*: Medir a eficácia da solução testada e analisar se pode ser melhorada de alguma forma;
- *agir (act)*: Implementar totalmente a solução melhorada.

Figura 2: Ciclo PDCA Melhoria Contínua



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Esse modelo baseado em melhorias contínuas, tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão. Logo, tendo em vista os benefícios inerentes às evidências (processos e procedimentos) de um clima organizacional adequado na condução do processo de gestão democrática e participativa, propõe-se que sejam

realizadas algumas ações que favoreçam melhorias tanto no ambiente organizacional, quanto nas rotinas administrativas e pedagógicas, entre elas:

- Realizar pesquisa de clima organizacional no início de cada gestão, uma vez que os fatores condicionantes do clima são bastante variáveis, delineando dessa forma um cenário que exige acompanhamento constante.
- Recomenda-se aos gestores repensar a comunicação de forma mais estratégica, investindo em ferramentas que contemplem o público envolvido, uma das opções é oferecer uma plataforma para feedback anônimo.
- Propõe-se que, nas reuniões pedagógicas sejam fortalecidos os processos de diálogo e os procedimentos de *feedback*.

Dito isso, acredita-se que em qualquer ambiente de estudo serão identificados *Gap* (palavra inglesa que significa *lacuna*). O processo ensino aprendizagem não se configura como exceção *no* entanto, a reflexão a ser feita deve fundamentar-se na forma mais eficiente e eficaz de resolvê-las. Não existem modelos prontos e engessados a serem aplicados, cada realidade deve ser percebida e respeitada em suas particularidades. O diferencial da gestão democrática e participativa evidencia-se pela análise, planejamento, execução e acompanhamento das ações de melhoria propostas.

Destaca-se aqui a importante observação de que as empresas são compostas por pessoas. Então, sendo público e notório que as pessoas estão em constante mudança, há que se entender que as prioridades mudam, os objetivos mudam, os relacionamentos, os comportamentos mudam, a confiança muda. Enfim, a vida é um constante processo de mudança.

Neste cenário obviamente, o ambiente organizacional não está imune, essa constatação nos leva a ideia inicial desta pesquisa, que foi fortalecida pela percepção de que ao conhecer, reconhecer e intervir por meio de ferramentas adequadas nesse ambiente, o gestor terá uma governabilidade validada e cancelada por sua equipe, condição *sine qua non* para o sucesso de uma gestão democrática e participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise e tratamento adequado do clima organizacional é essencial para toda e qualquer instituição. Especificamente, no caso das instituições educativas que se propõem a implementar uma gestão democrática e participativa estruturada e bem fundamentada, esse contexto precisará ser vivenciado em sua prática pedagógica.

Nesse processo da vivência do clima organizacional, parece decisiva a disponibilidade de sujeitos envolvidos para que o caráter inovador se configure e ocorram as mudanças sugeridas. Neste sentido, Algarte (1991) destaca que as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual.

Daí a importância da conquista e manutenção, de um ambiente organizacional favorável na construção coletiva do processo de gestão democrática. Quando as pessoas sentem que fazem parte do contexto, e que suas ideias estão agregadas ao processo, a tendência é de este seja concretizado de forma mais consciente e dinâmica o que contribui para que a escola cumpra com as suas finalidades.

Neste contexto, uma das primeiras características das instituições – a verticalização das relações, precisa ser superada. Afinal, será a valorização da dimensão coletiva que fundamenta o princípio da cidadania que garantirá a todos a participação nas decisões da instituição e, desse modo, se sentirão responsáveis por sua execução.

Assim, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado e os objetivos específicos, podem ser visualizados nos seguintes aspectos:

- a) quanto à percepção dos servidores sobre a importância do clima organizacional na construção do processo de gestão participativa, verificou-se que uma gestão democrática abre portas para a inclusão das ideias dos servidores nos diversos níveis da organização, fazendo com que esses profissionais se tornem mais motivados e se sintam parte integrante do processo, elevando o grau de satisfação, e isso está diretamente ligado à percepção do clima organizacional.
- b) quanto à investigação sobre qual relevância os pesquisados acreditam que suas ações, opiniões e percepções possuem na condução do processo de gestão da instituição, verificou-se a necessidade de abrir novos caminhos para que os servidores conheçam e reconheçam que são parte integrante da engrenagem de gestão. Nesse cenário a retroalimentação das demandas promove um ambiente criativo e saudável.
- c) quanto à averiguação sobre a presença de *feedback* nas relações de trabalho, verificou-se a fragilidade do alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A ausência

de percepção dos servidores em relação às suas demandas, enfraquece a sinergia que deve existir e convergir entre gestores e sua equipe.

d) quanto à proposição de ações de melhoria do ambiente organizacional com vistas à um processo de tomada de decisão democrática e participativa, verificou-se no ambiente considerável abertura por parte dos gestores. Essa condição é essencial para que sejam implementadas ações de melhoria, tendo em vista que a busca da excelência prevê adequações ao longo do caminho.

Destaca-se que os resultados desta pesquisa não se limitaram a apenas uma fonte, foram utilizados diferentes instrumentos de coleta de dados o que possibilitou uma análise mais consistente sobre a realidade investigada.

Assim, conforme apresentado na proposta de intervenção, apesar da validação de gestores e servidores sobre a influência do clima organizacional na gestão democrática e participativa, há que se implementar ajustes no processo de modo a favorecer a coerência entre expectativa e realidade vivenciada pela instituição.

Nessas condições, nota-se que são necessários novos estudos de caso da realidade nas instituições brasileiras, sabendo-se que os dados obtidos nos darão conta da especificidade concreta de cada ambiente pesquisado, não portanto generalizações em qualquer dimensão.

Destaca-se neste cenário, a importância da visão sistêmica da vida, onde o principal não é cada parte, mas “o todo” e como essas partes se inter-relacionam, sendo isso mais importante do que a soma das partes. Esse entendimento se fortalece na perspectiva deloriana, que por meio dos quatro pilares da educação numa visão holística nutre o desenvolvimento da pessoa global e multifacetária, que deve ao longo da vida tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação.

Esse trabalho de projeto não pretende esgotar a temática estudada, mas sim abrir caminho para mais pesquisas que possibilitem a reflexão dos distintos aspectos estudados, tendo como ponto de partida algumas ideias discutidas e apresentadas neste estudo de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algarte, R. (1991). *Planejamento na administração da educação nos diversos níveis do sistema: reflexões e propostas*. RBAE, v.7, (1 e 2). jan./dez.
- Aranha, C. (2018, 8 de maio). *Dá pra ser feliz no trabalho?* – Revista Super Interessante. Terça-feira.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (70a Ed.) São Paulo: Almedina.
- Barreto, M. O. (2004) *O papel da consciência em face dos desafios atuais da Educação*. Salvador: Bahia
- Bedani, M. (2006). *Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*. Revista Psicologia para America Latina. n.7.
- Beraza, M. Á. Z. (1996). *El 'clima': concepto, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo*. In: Sallan, Joaquim Gairin et al. *Manual de organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Editorial Santillana. p. 296-297.
- Bergamini, C.W. (1997). *Motivação nas organizações*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Berlo, D. (2003). *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioreira.
- Campos, V. F. (1999). *TQC? Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Carvalho, D. G.; Castro, V. M. (2010). *O Programa Nacional De Alimentação Escolar – PNAE como Política Pública de Desenvolvimento Sustentável*. Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS) da Universidade de Brasília, Brasília. p. 1-20.
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1998). *Os novos paradigmas*. (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. (6a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (7a ed.) Barueri: Manole, 2009.
- Coelho, Jr.; Francisco, A.; Borges-Andrade; Jairo, E. (2004). *Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira*. Psico-USF, v.9, n. 2, p. 191 – 1999.
- Curvello, J J. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. (2a ed.) Brasília: Casa das Musas.
- Davis, K.; Newstron, J. W. (2001). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Deal, T. E.; Kenneddy, A. A. (1982). *Culturas corporativas: Os ritos e rituais da vida corporativa*. Readin: Addison-Wesley. p.157.
- Shewhart, Walter. (1980). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. USA: D. Van Nostrand Company.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- De Sordi, J. O. (2005). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva.
- Dourado, L. F. (2001). *Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Brasília: CONSED.
- Edgar, A.; Sedwik, P. (1999). *Cultural Theory: The Key Concepts*. Routledge: USA and Canada.
- Ferreira, A. B. de H. (1988). *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Freire, P. (1981). *Educação como Prática da Liberdade*. São Paulo: Editora Paz Terra.
- Freire, P. (2001). *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Editora UNESP.

- Gadotti, M. (2000). *Perspectivas atuais da educação: o Projeto Político-Pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para cidadania*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Gaskell, G. (2004) *Entrevistas individuais e grupais*. In: Bauer, M.; Gaskell, George (Org.). *Pesquisa qualitativa com imagem, texto e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. e Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. p. 241-319.
- King, L.A., & Napa, C. K. (1998). "What makes a life good?" *Journal of Personalithy and Social Psychology*. 75. p. 156-165.
- Lacombe, F. (2011). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., Toschi, M. S. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez.
- Lima, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. (1995). *A satisfação organizacional: Confronto de modelos*. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*. 2ª ed. Oeiras: Celta Editora. p. 101-122.
- Likert, R. (1971). *Novos padrões da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. p. 1297-1349.
- Lück, H. (2001). *A escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lüdke, M., André, M. (2013). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Rio de Janeiro: E.P.U.
- Luz, R. S. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p. 57.
- Luz, R. (2003a). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p.10.
- Luz, R. (2003b). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p.11.
- Luz, R. (2007). *Gestão do Clima Organizacional*. 3 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. p.12.
- Luz, R. S. (2010). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marchiori, M. (2008). *Faces da Cultura e da comunicação organizacional*. (2a ed). São Paulo: Difusão.
- Marques, J. R. (2018, julho). *Clima organizacional: entenda sua importância*. Disponível a partir de <http://beecorp.com.br/blog/clima-organizacional-entenda-a-importancia/>
- Matos, G. G. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação*. (3a ed.) Barueri: Manole.
- Neto, L. G.; Bezerra, J. A. B.; Santos, A. N. (2013). *Qualidade na merenda escolar: intervenções gastronômicas*. Recuperado de: <https://www2.unimep.brendipeppdf>.
- Olabuenaga, J.I. R.; Ispizúa, M.A. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Oliveira Filho, Adão de et al (2012). *Política de Gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior*.
- Oviedo, C.S. & Calderón, J.L. (1994). *La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica*. Salud Pública (México), 36 (1). p. 22-29.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo, Prentice Hall.
- Saldanha, C. F. A. (2006). *Atores, tempos e processos de democratização nas políticas públicas de Educação no município de São Gonçalo – RJ (2001-2004)*, Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal Fluminense/UFF, Niterói/RJ.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors (Rev. Ed.), Trainer's Manual*. San Diego: Pfeiffer, Inc., p.12; p.109-110.

- Scott, L. (2000). *A stakeholder approach to organizational identity*. Academy of Management Review, v. 25, n. 1. p. 43-62.
- Spector, P.E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Shewhart, W. A.D. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. 1ªed. EUA: Van Nostrand Company.
- Teixeira, G. M. et al. (2005). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Torquato, F. G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus. p.182.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colômbia: Cincel. p. 33.
- Vasconcelos, C. S. (2003). *Para onde vai o Professor? Resgate do Professor como sujeito de transformação*. (10ª ed.) São Paulo: Libertad.
- Veiga, I. P. (1995). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.
- Veiga, I. P. (Org). (2002). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 14ª ed. Campinas: Papirus.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Brasil, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

Brasil, Lei 4.751, de 7 de fevereiro, de 2012, Lei Orgânica do Distrito Federal.

Brasil, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2014.

Anexos

Anexo I

Termo de Consentimento Livre

Prezados(as) Senhores(as),

Meu nome é Adriana, sou aluna de Mestrado em Administração Educacional no Instituto Politécnico de Santarém-IPS (Portugal) em parceria com o Instituto Federal de Brasília-IFB. Este questionário faz parte de um estudo que pretendo realizar no âmbito da conclusão do curso, tendo como objetivo geral da dissertação verificar por meio de estudo de caso, qual a percepção dos professores e equipe da direção sobre a influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa. Não há respostas certas nem erradas, o importante é que responda de acordo com a sua opinião a todas as questões. A confidencialidade das suas opiniões e respostas está assegurada.

Obrigada pela colaboração.

Adriana Rodrigues de Melo Tavares

adriana.tavares@gmail.com

Anexo II

Questionário aplicado aos docentes e equipe administrativa

() Concordo em participar da pesquisa () Não concordo em participar da pesquisa

Gênero: () Feminino () Masculino

Em relação as afirmativas, marque a opção que melhor representa sua opinião, no que diz respeito a importância do clima organizacional no processo de gestão participativa e democrática na escola.

Perguntas	Concordo plenamente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
1-Me sinto satisfeito com a instituição em que trabalho.	5%	63%	21%	11%	0%
2-Considero importante a existência de um bom clima organizacional no ambiente de trabalho.	63%	37%	0%	0%	0%
3-Estou ciente da existência de canais de comunicação em que posso fazer elogios, sugestões ou críticas na busca de um bom clima organizacional.	21%	47%	11%	16%	5%
4-Sinto que minhas sugestões, elogios ou críticas são tratadas de forma adequada pela equipe gestora.	11%	58%	16%	16%	0%
5-Reconheço como sendo adequada a comunicação existente entre gestores e equipe pedagógica da escola.	32%	32%	5%	26%	5%
6-Percebo que os objetivos, metas, estratégias e os planos de ação da escola são definidos conjuntamente.	26%	37%	5%	16%	16%
7-Percebo que uma gestão democrática e participativa favorece um bom clima organizacional.	63%	32%	5%	0%	0%
8-O clima organizacional interfere no meu trabalho.	42%	37 %	11%	11%	0%

Comentários:

**A instituição não ameniza a falta de recursos didáticos, e muitas vezes é conivente às condições insalubres que os professores vivem todos os dias. (Servidor 1)*

**Não percebo a existência de canais de comunicação que dê ouvidos e voz aos professores. (Servidor1)*

**Não adianta reclamar, pois não tem resposta. (Servidor 2)*

**As críticas não são bem recebidas pela equipe gestora. (Servidor 3).*

Obrigada por sua participação!

Anexo III

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna Adriana Rodrigues de Melo Tavares, do curso de Mestrado em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém– PT, que pode ser contatado pelo e-mail adriana.tavares@gmail.com e pelo telefone (61)98128-0150. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevista com diretor e vice diretor do Centro de Ensino Fundamental 206-Recanto das Emas – Distrito Federal na gestão do ano de **2017/2018**. A pesquisa por parte da referida aluna é parte da realização do trabalho da dissertação de mestrado, tendo como tema “A influência da cultura e do clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O mestrando providenciará uma cópia do trabalho final para meu conhecimento. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Brasília, ____ de _____ de 2018

Anexo IV

Guião de entrevista semiestruturada – Diretora e Supervisora Pedagógica

Tema: Estudo de caso: a influência da cultura e do clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa.

Objetivo geral: Verificar, por meio de estudo de caso, qual a percepção dos professores e equipe da direção acerca da influência da cultura e do clima organizacional em relação ao processo de gestão democrática e participativa.

Grupos de Perguntas	Objetivos específicos	Roteiro	Tempo aproximado (minutos)
I Apresentação da pesquisa	<p>Apresentar o objeto de estudo a ser pesquisado</p> <p>Informar os objetivos da entrevista</p>	<p>*Apresentar o objeto de estudo da pesquisa;</p> <p>*Informar que o relato da experiência do entrevistado é muito importante para continuidade da pesquisa;</p> <p>*Informar que todos os dados fornecidos são confidenciais; bem como, a identificação pessoal;</p> <p>*Requerer a permissão para gravar a entrevista.</p>	03
II Relato pessoal do diretor e vice diretor	<p>Conhecer a trajetória profissional do entrevistado</p>	<p>*Fale um pouco sobre sua experiência profissional.</p>	05

<p>III</p> <p>Clima organizacional e gestão democrática participativa</p>	<p>Identificar os conhecimentos e entendimentos da direção da escola, relativos a influência do clima organizacional no processo de gestão democrática e participativa;</p>	<p>*O que você entende por uma gestão democrática participativa?</p> <p>*E por cultura e clima organizacional?</p> <p>*Você considera o clima organizacional dessa escola adequado?</p> <p>*Em que medida o clima organizacional é um fator de desenvolvimento da gestão democrática participativa?</p>	<p>20</p>
<p>IV</p> <p>Clima organizacional e gestão democrática participativa</p>	<p>Identificar as ações voltadas à prática de uma gestão democrática e participativa visando a melhoria do clima organizacional;</p>	<p>*Acontecem reuniões pedagógicas na escola? Qual periodicidade destas reuniões?</p> <p>*Quais ações poderiam ser melhoradas, ou implementadas para oportunizar um clima organizacional positivo?</p>	
<p>VI</p> <p>Agradecimentos</p>	<p>Agradecer a participação e colaborações posteriores</p>	<p>*Agradecer a participação, e avisar que o resultado da pesquisa será disponibilizado ao término do trabalho.</p>	<p>1</p>

Fonte: Guião de Entrevista – Gestores