

O Clima Organizacional Favorável como Variável Necessária à Gestão Democrática e Participativa

Adriana Tavares

Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, Brasil
adriana.tavares@gmail.com

Sónia Alexandre Galinha

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, Portugal
sonia.galinha@ese.ipsantarem.pt

Márcia Reis

Universidade Estadual Paulista e Universidade Estadual de Campinas, Brasil
malo.reis@uol.com

Nota Introdutória

Este capítulo, resultante de uma dissertação, traz considerações acerca da importância do clima organizacional favorável com vistas ao processo de gestão democrática e participativa. A pesquisa orientou-se pela abordagem em caráter qualitativo e quantitativo, caracterizando assim, um estudo de caso misto. Nos resultados foram detetados pontos com 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 dos seus principais contributos. Nesse sentido, as conclusões apontam para a relevância dos estudos organizacionais, com ênfase no clima, como modalidade sujeita às mudanças além da própria cultura.

A educação demandada atualmente está respaldada no desenvolvimento da cidadania, da consciência coletiva voltada para o bem do ser humano, e de sua convivência pacífica e democrática com a natureza e com o próximo. Espera-se uma educação voltada para o desenvolvimento de competências que confirmem ao indivíduo ferramentas adequadas para sua atuação num cenário globalizado. Partindo dessa premissa, num cenário caracterizado pela integração, competitividade e qualidade, a busca por um ambiente que influencie de

forma positiva a satisfação dos sujeitos envolvidos no processo, tem-se mostrado um dos grandes desafios enfrentados da administração. É importante que a atuação dos gestores esteja fundamentada no desenvolvimento de competências que assegurem ao indivíduo o conhecimento e uso de ferramentas adequadas para sua integração 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 apontou como principal consequência da sociedade do conhecimento a necessidade de uma aprendizagem ao longo de toda vida, fundamentada em quatro pilares, que são, concomitantemente, do conhecimento e da formação continuada.

Diante dos múltiplos desafios suscitados pela globalização, a educação surge indispensável para que a humanidade tenha a possibilidade de progredir na consolidação dos ideais de paz, liberdade e justiça social.

Referencial Teórico

No Brasil, na segunda metade do século XX o fomento desta consolidação destacou-se por meio da diversidade de um conjunto de pessoas que passaram a ter acesso à educação, condição que trouxe à administração um caráter democrático e participativo, estabelecendo assim um ambiente produtivo e dialógico, cenário que segundo Freire (1981) destaca a essência da educação como prática da liberdade. Recentemente, tem-se observado, que práticas voltadas para a criação de uma parceria entre líderes e liderados num processo de gestão participativa tornaram as empresas mais competitivas pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. Tratando especificamente desse processo na escola, Veiga (1995) salienta que o processo de gestão democrática e participativa implica, necessariamente, uma ampla participação e interação dos representantes de diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas.

A escolha do tema justifica-se pela sua pertinência atual, uma vez que a educação e as suas contingências são preocupações constantes da sociedade em geral. O objetivo desse estudo é analisar e refletir sobre a importância do clima organizacional como aspecto interveniente, que pode ser favorável e facilitador, do processo de gestão democrática e

participativa. Nesse sentido, dois conceitos são fundamentais nesse trabalho – são eles: clima organizacional e gestão democrática e participativa. O Quadro 1 sintetiza esses conceitos:

Conceitos	
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
Quadro 1: Conceitos Fundamentais

A gestão escolar mostra-se um processo de alta complexidade uma vez que o objetivo primordial da escola é formar cidadãos. Para alcançar esse objetivo há que se contar com a atuação de todos os atores envolvidos no processo educacional, pois esta visão e atuação configura a gestão participativa. Para melhor direcionar os distintos momentos e dilemas da prática educativa, pode-se contar com a análise do clima organizacional favorável como pano de fundo no processo de gestão democrática e participativa.

A análise do clima organizacional da escola, por sua vez, fortalece a atuação do gestor no sentido de coordenar esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação, inspirada em uma filosofia que seja partilhada por todos e que agregue todos os atores envolvidos no “fazer educativo”.

Clima organizacional, segundo Luz (2003, p.11), é:

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.

No processo educacional, a observância desse instrumento é essencial para viabilizar a gestão democrática. Em cada decisão ou comunicação expedida, cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigidos, o clima organizacional está num processo de permanente formação, sendo a resultante da complexa inter-relação do indivíduo e suas particularidades e os fatores externos ao mesmo.

Para que a escola possa se transformar continuamente, cumprindo sua missão institucional com eficácia e qualidade, parece haver necessidade desse clima positivo, que é uma das variáveis essenciais à gestão democrática. Isso significa dizer que gestor educacional ao colocar em prática o diálogo entre os colaboradores da instituição, a participação da equipa nas decisões e prática a atribuição de responsabilidades tem maiores oportunidades de promover um bom trabalho com sua equipe, tendo em vista melhores resultados.

Assim, em relação ao chamado clima organizacional, Chiavenato (2003, p. 106) diz que “o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.” Ainda sobre clima organizacional, no que tange à sua identificação como sendo favorável e desfavorável, Chiavenato (2004, p.75) descreve:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, sabe-se que influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

A escola que vivencia a gestão democrática e participativa referendada por um clima organizacional favorável encontra a sua identidade e acompanha sua dinâmica de forma plena. Parece haver um aprendizado mútuo com esse processo, uma vez que ele destaca a importância da vivência coletiva, do caminhar reflexivo, democrático, formativo e propenso para a democracia.

Metodologia

A pesquisa foi orientada pela abordagem de observação mista, tipo de estudo conhecido no meio científico como triangulação, que mistura dados tanto qualitativos quanto quantitativos no momento da interpretação, no caso desta pesquisa combinado pela aplicação de questionários e entrevista semiestruturada. Tanto a abordagem qualitativa, quanto a quantitativa, dentro de suas especificidades, servem como base de apoio para a análise de dados. De acordo com Tuzzo (2016) a complexidade do mundo moderno exige uma complexidade de metodologias capazes de considerar os olhares e prismas sobre um mesmo objeto, que possui vários lados e muitas formas de ser contemplado e, por diversas vezes, impossível de ser visto em sua totalidade a partir de apenas um ângulo. Quanto ao procedimento metodológico da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Gil (2010) 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.

Partiu-se da revisão bibliográfica do tema, quanto a importância da existência de um clima organizacional favorável contextualizando-o num cenário de gestão democrática e participativa. Paralelamente, foi feito um levantamento de dados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores (diretora e supervisora pedagógica da escola), e aplicação presencial de questionários para o corpo docente, e administrativo da instituição.

Após uma análise distinta, foi feita uma triangulação dos dados que para Denzin e Lincoln (2006) representa a combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo

fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais. Os dados recolhidos nas entrevistas com a diretora e supervisora pedagógica, assim como nos questionários aplicados aos servidores (docentes e assistentes administrativos em educação), procuram consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado. A interpretação dos dados foi realizada de acordo com a “análise de conteúdo” segundo Bardin (2016) conferindo ao processo de tabulação e análise dos dados um cenário com oportunidades de melhoria no que se refere ao objeto da pesquisa.

Universo e amostragem do estudo

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. A escola pesquisada, nesta amostragem, é formada por uma comunidade escolar de aproximadamente 1224 alunos, que são divididos entre o 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental – séries finais, no turno 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 equipa 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.

Resultados

Pretendeu-se por meio da análise das entrevistas e questionários aplicados, identificar as percepções dos gestores acerca da importância do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa, identificar as ações voltadas à melhoria do clima organizacional promovidas pela equipe gestora, bem como analisar o grau de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho existente. 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). A aplicação dos

questionários, teve como objetivo analisar a percepção dos servidores mediante o clima organizacional da instituição e sua influência no processo de gestão democrática e participativa, essa ferramenta de pesquisa foi elaborada a partir das orientações de Gil (2010) que afirma que este, 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.

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

	Conceitos
Gestão democrática	Para Libâneo (2012) “a participação, o diálogo, a discussão coletiva, e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática” (p.454).
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
Quadro 2: Categorias

A partir da delimitação das categorias, observa-se que a força de trabalho da instituição pesquisada acredita que o clima organizacional favorável é um importante canal de diálogo, e uma estratégia possível para a materialização da construção democrática do processo que tem a educação como um dos pilares da cidadania. Dito isso, faz-se necessário destacar a observância dos conceitos.

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 & Toschi, 2012). Através da gestão participativa, o cotidiano da escola se caracteriza como um espaço que deixa de ter um único líder, que decide 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 a equipa 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 os envolvidos.

A gestão democrática é um estilo de administração capaz de socializar várias experiências, reunindo as pessoas em prol da conquista de objetivos comuns. Na escola, como em outras organizações, isso é importante, porque permite criar uma sinergia favorável à solução de problemas e ao despertar de inovações.

Nesse sentido, pontua-se que o clima organizacional, de acordo com Schein (1985, p.12 109-110) “reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno” da instituição, e “está vinculado à motivação, à lealdade, 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 equipa” e outras variáveis intervenientes. 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)

Para George Litwin citado por Luz (2003, p. 10) “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e exerce influência no comportamento dos integrantes da equipe”.

Vários são os caminhos e estratégias para a efetivação da gestão democrática na Educação, sendo assim, nesse caminhar, há que se destacar que um ambiente laboral favorável propicia a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se às mudanças. Dessa forma, entende-se necessário que a gestão democrática e participativa seja sensível ao clima existente na instituição, pois este conforme estudos, pode ser um valioso aliado, ou um implacável inimigo na atuação do gestor. Refletir sobre clima organizacional implica na percepção dos valores internos e externos da instituição pois estes influenciam de forma direta o andamento das ações.

Sabe-se que a pesquisa e análise de clima organizacional são tarefas árduas. No entanto, se fazem necessárias devido à riqueza de informações que o processo oferece. Os dados obtidos sendo devidamente tratados, aplicados e acompanhados em nível de excelência, auxiliam o gestor a atuar de forma holística considerando que o homem é um ser social, e único em suas particularidades. 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.

Ainda no processo de análise das ferramentas de investigação, com foco na percepção dos servidores acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa, destaca-se que os questionários aplicados ao corpo

docente e administrativo da instituição foram inicialmente analisados sob o perfil quantitativo quanto à incidência das respostas, as quais posteriormente foram analisadas qualitativamente.

De acordo com os resultados obtidos por meio de ferramentas de pesquisa mencionadas na escrita deste trabalho, bem como a análise de dados fundamentados em aporte de referencial teórico pertinente, constatou-se que os colaboradores reconhecem a importância da existência de um bom clima organizacional no ambiente de trabalho, bem como o fato de que esse mesmo clima sofre interferências de acordo com o nível de satisfação da força de trabalho. 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.

A consistência desse resultado demonstra que os entrevistados reconhecem a importância de um ambiente favorável na construção de um bom 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. No entanto, apesar desse entendimento os dados evidenciam que os servidores não estão satisfeitos com as estratégias, ações e reações desenvolvidas pela equipe gestora. É possível que essa insatisfação traga para os servidores a sensação de insegurança no ambiente laboral, de impossibilidade de progresso profissional, além de impactar no desejo de participar de projetos que representem novas e positivas experiências no trabalho.

Ainda sob a ótica dos entrevistados, observa-se um nível considerável de concordância com relação à fragilidade do processo de comunicação interna entre os colaboradores e seus superiores, a inexistência de feedback mostrou-se bastante significativa na visão dos servidores. Neste cenário, é importante salientar que a comunicação é uma das mais influentes ferramentas desse processo por meio da qual, grande parte dos problemas, bem como a resolução destes acontece. Torquato (1986) afirma que a retroalimentação recebida dos superiores *“influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados”* (p.182). 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.

Deste modo, os dados foram interpretados e discutidos, processo que 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. Esse conjunto de informações sendo devidamente tratado, aplicado e acompanhado em nível de excelência, habilitam o gestor para atuar de forma holística considerando que a atividade de gestão é, essencialmente uma atividade humana, mas que ocorre de modo coletivo. No decorrer do processo de investigação e análise sobre os temas gestão democrática e participativa e clima organizacional, notam-se algumas convergências e divergências sob a ótica dos pesquisados, dados registrados e apontados a seguir, esse detalhamento favorece maior compreensão clareza acerca do objeto de estudo.

Triangulação das fontes

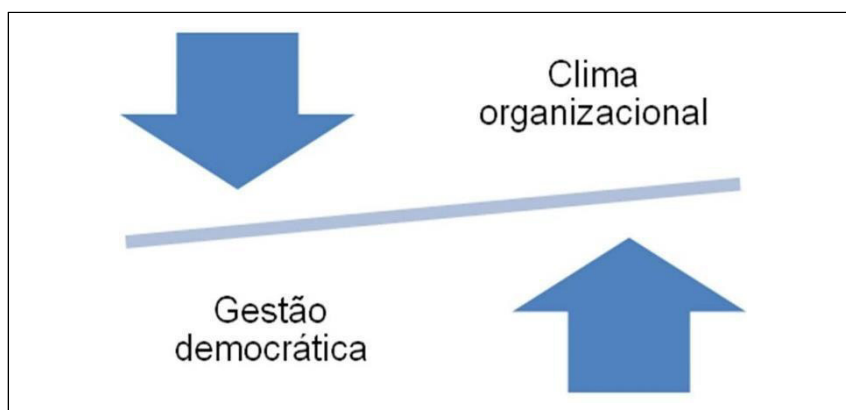


Figura 1: Convergência e divergências

Liderar pessoas não é uma tarefa fácil, pois são seres de diferentes comportamentos, características, opiniões e culturas próprias que precisam estar alinhadas na busca do bem comum. É como ser maestro de uma orquestra em que os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso na leitura da partitura. Nesse processo, identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do processo de gestão torna-se essencial para a construção de relacionamentos sustentáveis. A seguir destaca-se alguns dos pontos observados durante a pesquisa entre líderes e liderados.

O clima organizacional é considerado por gestores e servidores como fator imprescindível para favorecimento da gestão democrática. Dito isso, vale salientar que o maior capital

que uma escola possui são as pessoas, portanto, ao pensar e repensar suas práticas o gestor deve buscar a qualidade do clima organizacional, para que seja agradável e cooperativo, pois segundo Chiavenato (1994) as pessoas agem de acordo com as expectativas das outras, ao destacar essa percepção o gestor reflete entender a relevância da parceria íntegra no processo de tomada de decisão. Salientar e direcionar as potencialidades humanas no caminho sinuoso, porém compensador do alcance do bem comum é a condição prévia da educação. Durante a pesquisa identificou-se uma considerável divergência entre as gestoras na abordagem do clima organizacional existente na instituição, enquanto uma considera adequado, outra mostra posição contrária, pontuando em sua fala situações que precisam ser melhoradas.

No que se refere ao conceito e aplicação de gestão democrática, embora a sua definição tenha sido observada e confirmada durante o levantamento e análise dos dados, destaca-se em alguns comentários presentes na recolha dessas informações, uma notória insatisfação dos servidores em relação 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, uma vez que 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.

Tratando-se de parceria no processo de tomada de decisão voltada para o bem comum, os pesquisados apontam que a gestão democrática é a porta aberta para o diálogo, participação e valorização dos participantes da comunidade escolar, sendo 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.

Agir de forma proativa e sensível ao cenário existente caracteriza-se um dos grandes desafios da educação. 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, uma das características do processo democrático. 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 traz consigo o poder de mudar as pessoas e essas, por sua vez mudam o mundo.

Considerações Finais

Com o aporte teórico apresentado e os dados acima citados da pesquisa pode-se perceber, que uma das características da gestão democrática e participativa é o incentivo ao clima organizacional favorável. De acordo com Luck (2001), 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.

Desafios sempre serão encontrados em práticas para a participação, visto que há uma diversidade de concepções e opiniões acerca da participação no contexto escolar, portanto, 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 na sua prática pedagógica.

Nesse processo da vivência do clima organizacional favorável à gestão democrática e participativa, 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, que suas ideias estão agregadas ao processo, a tendência é de que este seja concretizado de forma mais consciente e dinâmica o que contribui para que a escola cumpra com as suas finalidades.

Cabe salientar 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 de Delors (1996) que, por

meio dos quatro pilares da educação, resultaria numa visão holística nutre o desenvolvimento da pessoa global e complexa, a qual deve ao longo da vida tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação.

Sem pretender esgotar o tema, acredita-se que estudos posteriores possam agregar novos conhecimentos acerca do tema abordado neste artigo, desde distintas perspectivas.

Referências Bibliográficas

- Algarte, R (1991). *Planejamento na administração da educação nos diversos níveis do sistema: reflexões e propostas*. RBAE, v.7, (1 e 2).
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *O capital humano das organizações*. 8ª Ed. – São Paulo: Atlas.
- Delors, J. (1999). *Educação: Um Tesouro a Descobrir* (UNESCO, MEC). São Paulo: Cortez Editora.
- Demo, P. (1995). *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Freire, P. (1981). *Educação como Prática da Liberdade*. São Paulo: Editora Paz Terra.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F.; & Toschi, M. S. (2012). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors (Rev. Ed.), Trainer's Manual*. San Diego: Pfeiffer, Inc.
- Torquato, F. G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Tuzzo, S. A. (2016). *Os sentidos do Impresso*. Goiânia: Gráfica UFG.
- Veiga, I. P. (1995). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.