

III FÓRUM DE
EDUCAÇÃO
Região Metropolitana
do Vale do ParaíbaIII CONISE
III Congresso Internacional
Salesiano de Educação4º Seminário
PIBID**Direitos Humanos e Formação de Professores:**
tensões, desafios e propostas23/24/25
OUTUBRO/2017

AS MUDANÇAS NA CULTURA E NO CLIMA ESCOLAR E SEUS IMPACTOS NO PAPEL DE LIDERANÇA NA ESCOLA: UM ESTUDO DE CASO.

Lúcio Mauro da Cruz Tunicé, UNITAU, luciotunicé@gmail.com

Maria Teresa de Moura Ribeiro, UNITAU, mterib@hotmail.com

EIXO TEMÁTICO: FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS - Profissão docente em discussão: processo formativo, integração teoria e prática, habilidades e competências

Resumo

O presente trabalho apresenta recortes de uma pesquisa, ainda em andamento, que buscou conhecer a realidade de uma escola que passa por mudanças administrativas e organizacionais, investigando o clima e a cultura organizacional bem como o nível de satisfação da equipe escolar, diante de tais mudanças. Trata-se de um estudo de caso do tipo etnográfico, o qual teve como instrumentos de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e a observação da realidade que foi registrada de forma reflexiva em um Diário de Campo. As observações e entrevistas realizadas permitiram destacar diversos aspectos relativos à cultura e clima da escola e, no presente trabalho, vamos destacar nossas impressões a respeito das lideranças dentro da unidade pesquisada. Tal escolha se justifica pois, em menos de dois anos a escola se viu diante da administração de dois gestores com características pessoais e profissionais distintas. Os dados analisados até o momento permitem observar que a liderança dentro da escola encontra-se fragmentada, não tendo ainda o diretor conquistado o seu papel de líder administrativo e pedagógico junto à equipe escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Cultura Organizacional. Clima Escolar.

Abstract

This article discusses data collected from a research that sought to know the reality of a school that undergoes administrative and organizational changes, investigating the climate and the organizational culture as well as the level of satisfaction of the school team, in face of such changes. For this article we will present a clipping of the data, focusing on the presence of leadership in the school. It is a case study of the ethnographic type, which had as instruments the realization of semi-structured interviews, documentary analysis and the observation of reality that was duly exarted in a Diário de Campo by means of reflective records. Faced with these changes, we were interested in investigating the impacts of these

changes on the school culture and climate. The observations and interviews allowed to highlight several aspects related to these issues and, in this article, we will highlight our impressions regarding the leaderships within the school. This choice is justified because, in less than two years, the school faced two managers with very different personal and professional characteristics.

KEY WORDS: Leadership. Organizational culture. School Climate.

Introdução

Com o advento da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, de 1988, a declaração do Direito à Educação é particularmente detalhada representando um salto de qualidade com relação à legislação anterior, com maior precisão da redação e elementos, introduzindo-se, até mesmo, os instrumentos jurídicos para a sua garantia. Mais tarde, com a sanção da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o disposto na Constituição Federal foi pormenorizado e houve a regulamentação de muitos aspectos da educação nacional. Entretanto, o acesso, a permanência e o sucesso na escola fundamental continuam como promessas não efetivadas.

Embora existam diversas garantias de direitos acerca da educação, existem ainda grandes dificuldades para a efetivação dos referidos direitos, fazendo-se necessário discutir a criação de políticas de inovação educacional.

No Brasil, a inconformidade com a qualidade dos resultados do trabalho escolar nos sistemas de ensino, em especial nos públicos, passou a chamar a atenção sobre a gestão escolar, incidindo sobre ela as expectativas de solução para o fracasso escolar. Da mesma forma, passam a chamar a atenção e a merecer uma profunda reflexão, o trabalho realizado nas escolas que vem obtendo êxito na resolução de problemas que incidem sobre a grande maioria das escolas do país. A busca de alternativas viáveis de mudança no campo escolar exige, antes de qualquer providência, que se busque compreender as formas de organização e funcionamento da Unidade Escolar e os fatores históricos de sua constituição e organização, posto que a cultura organizacional e o clima escolar são recursos valiosos para o desvendamento daquilo que constitui uma escola na complexidade de sua organização e funcionamento.

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

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

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

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

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

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

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

Marchiori (2008, p. 209) afirma:

[...] se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e

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

Assim, na presente pesquisa procura-se investigar como o clima e a cultura organizacional de uma escola reagem diante de mudanças administrativas e organizacionais, ocorridas em um curto espaço de tempo, depois de um longo período de estabilidade e relativa acomodação vivido pelos integrantes da equipe escolar. As observações e entrevistas realizadas permitiram destacar diversos aspectos relativos a essas questões e, no presente trabalho, vamos destacar nossas impressões a respeito das lideranças dentro da escola. Trata-se de uma pesquisa ainda em andamento e apresentaremos aqui um recorte dos dados e resultados obtidos até o momento. Iniciaremos nosso trabalho apresentando um breve esclarecimento sobre cultura e clima escolar, em seguida apresentaremos nossos procedimentos metodológicos e a discussão dos dados.

O que é cultura e clima escolar?

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

Sarmiento (1994, pp. 87-88) define que as culturas organizacionais não são, por consequência, “naturais”, no sentido em que este qualificativo se aplica à cultura de um povo, de uma nação ou de uma época. O autor ainda, expõe:

Diferentemente destas últimas, as culturas organizacionais são, em primeiro lugar, *variáveis dependentes*, dado que resultam de formas específicas de interação, de processos de liderança, ou de formas apreendidas de comportamento dos actores organizacionais; só secundariamente elas são variáveis independentes, condicionadoras dos processos organizacionais. (SARMENTO, 1994, p. 88)

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

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

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

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

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

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

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

Brunet (1995, apud VICENTE, 2013, p. 56) afirma que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional. Dessa forma, pode-se reconhecer que cada escola tem sua própria personalidade que formaliza e caracteriza o comportamento de seus atores, os quais percebem o clima organizacional de forma consciente ou

inconsciente.

Os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa

A pesquisa buscou conhecer a realidade de uma escola que passa por mudanças administrativas e organizacionais, investigando o clima e a cultura organizacional bem como o nível de satisfação da equipe escolar, diante de tais mudanças. Para este trabalho apresentaremos um recorte dos dados, focando a presença de liderança na escola.

Realizamos um estudo de caso do tipo etnográfico, o qual teve como instrumentos a realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e a observação da realidade que foi devidamente exarado num Diário de Campo por meio de registros reflexivos. Lima (2011, p. 106 apud BAFINI, 2016, p. 56) tendo feito esta opção metodológica em seu doutoramento, ainda destaca que o estudo de caso do tipo etnográfico requer “uma imersão maior no campo, mais tempo com os sujeitos, mais tempo para pensar” e destaca que tal metodologia permite também dar voz às pessoas envolvidas, as tornando verdadeiramente em sujeitos da pesquisa.

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

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

As observações da realidade escolar foram realizadas em dias e horários diferentes, com frequência mínima de uma vez por semana, nos meses de março, abril e maio de 2017. Como se trata de um trabalho ainda em desenvolvimento, pretendemos que as observações sejam realizadas até o mês de agosto de 2017 para que possamos vivenciar períodos de

festividades programadas para os meses de junho, julho e agosto, com o intuito de registrar as organizações das mesmas e a importância que elas tem na identidade da escola.

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

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

Vale acrescentar que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente com os envolvidos, em horário combinado com cada participante, considerando que os nomes que foram utilizados na pesquisa são fictícios objetivando preservar a verdadeira identidade dos participantes. Antes da realização das entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos indivíduos que aceitaram participar do estudo, sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua saída do presente estudo, se assim desejarem, a qualquer tempo. Para registro com fidelidade dos dados das entrevistas e observações realizadas, foi solicitado o preenchimento do “Termo de Autorização de Uso de Som” a todos os sujeitos que concederam entrevistas, as quais foram gravadas em mídia digital para que houvesse fidelidade nas informações prestadas nos diálogos estabelecidos e posteriormente, foram transcritas para registro gráfico

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

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

Para análise e interpretação dos dados apurados, os registros obtidos no processo de

pesquisa vem sendo submetidos a uma análise qualitativa das características apresentadas, buscando identificar quais aspectos mereceram destaque para que sejam fundamentados nos referenciais teóricos estudados pelo pesquisador.

Apresentaremos e discutiremos, neste artigo, os dados coletados, até o momento, referentes às lideranças na escola, tendo como elementos para fundamentar as discussões os dados coletados na pesquisa, as observações do local e os argumentos apontado pelos autores na revisão de literatura.

Cabe ainda, para maior entendimento do contexto pesquisado, relatar que a escola estudada teve, por um período de aproximadamente 10 anos, uma administração centralizadora e que pouco inovou pedagogicamente no trabalho desenvolvido ao longo desses anos. A mantenedora da escola, preocupada com a redução no número de alunos e com as características tradicionais tanto da gestão quanto do trabalho pedagógico, apostou numa nova postura marcada por mudanças na equipe de gestão e na implantação de uma proposta pedagógica diferenciada, a qual seria implementada ao longo de 4 anos de trabalho. No entanto ao final do segundo ano, a nova diretora escolhida afastou-se do cargo e assumiu a direção um professor com longo tempo de trabalho na unidade escolar, tendo permanecido com ele a nova equipe formada. A escola viu-se assim, diante de profundas mudanças em um curto espaço de tempo.

Os entrevistados apontam que o período de grandes mudanças refere-se à direção que esteve à frente da escola nos anos de 2015 e 2016, ocasião em os candidatos aprovados em concurso para provimento dos cargos de coordenação pedagógica, orientação educacional e alguns cargos docentes assumiram seus postos, o que provocou renovação na equipe pedagógica e de professores dos anos iniciais.

Feita essas considerações, verificamos que as entrevistas realizadas com os integrantes da Unidade apontam que durante muito tempo eles adotaram práticas educacionais e comportamentais que se perpetuaram por um longo período, posto que segundo eles existia uma grande liberdade de atuação, sem que houvesse papéis estritamente definidos. Em menos de dois anos a escola se viu diante de dois gestores com características pessoais e profissionais bem distintas. A primeira gestora, uma profissional com ampla experiência em gestão, presente junto aos professores e funcionários da escola, exigente e comprometida com um trabalho pedagógico voltado para metodologias ativas que colocassem o aluno como protagonista de seu processo de aprendizagem. O segundo, um profissional com muita experiência na docência, mais cordata e menos exigente, que conduz a escola sem tanto

envolvimento com seus professores e funcionários e que não declara sua posição pedagógica ao grupo, deixando que cada professor trabalhe conforme suas convicções. Estaria a liderança focada no novo diretor? Como essa mudança altera a cultura e o clima da escola?

A presença de liderança

Quando pensamos em liderança a primeira imagem que nos vem é aquela que identifica o líder como o indivíduo que assume um grupo de profissionais e os conduz à conquista dos objetivos e metas de uma dada instituição, uma visão ligada a área empresarial.

Na área educacional, imaginamos o Gestor Escolar como o principal líder no ambiente escolar, tal como afirma Ribeiro (2001), ao lembrar que tradicionalmente, esta liderança é representada pela figura do diretor, o responsável pela administração da escola, o que reflete a tendência de que as lideranças sejam firmadas de acordo com a função exercida.

Concordamos ainda com Ribeiro (2001), quando afirma que na prática, nem sempre é a função exercida que indica a principal liderança dentro da escola, visto que esta liderança acaba sendo comumente exercida por outro membro da equipe escolar, independentemente de exercer uma função hierarquicamente importante.

Assim, conforme afirma a autora, além do diretor de escola, outras pessoas acabam por exercer liderança em diversas instâncias da escola: o coordenador exerce liderança em relação aos professores e estes em relação aos alunos, por exemplo, ou, ainda, um funcionário consegue liderar a equipe escolar com mais êxito que o diretor da escola. No entanto, para a liderança geral da escola, o diretor parece ser aquele em melhor posição para assumi-la.

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

Na escola investigada, a equipe de gestão ainda não conquistou esse papel de liderança frente à equipe. Ao longo de nossas observações e entrevistas foi possível identificar um certo distanciamento entre a equipe docente e a equipe gestora da escola. Fica evidente nas falas a seguir, que o contato dos professores concentra-se na equipe de coordenação e orientação escolar.

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

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

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

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

Do ponto de vista da gestão democrática, e levando em conta a quantidade e tamanho dos desafios que a escola enfrenta cotidianamente, se faz necessário que as atribuições não fiquem centralizadas apenas no corpo administrativo da escola, mas é um aspecto que nos chama a atenção o pouco relacionamento da equipe gestora com os professores da escola, principalmente porque acreditamos que um dos papéis primordiais da gestão deve ser a gestão pedagógica da escola, tal como destaca Ribeiro (2001, p. 46)

É da natureza da função do diretor promover a integração da equipe escolar. Apesar de cumprir também uma tarefa administrativa e muitas vezes burocrática, esta deve acontecer com a única finalidade de atender a sua tarefa maior — a pedagógica, que deve compreender a valorização do desempenho de toda a equipe escolar e dos alunos, razão maior da existência da escola.

A pesquisa apontou, entretanto, a existência de outras lideranças diferentes do Gestor, que são desempenhadas especialmente por alguns professores e por alguns membros da equipe pedagógica. Perguntamos aos entrevistados se eles identificavam alguma liderança na escola pesquisada e eles nos responderam:

Tem alguns colegas que são líderes natos e isso muitas vezes é visto

com olhar negativo pelos outros colegas, principalmente por eles conhecerem muito e cobrar os mais novos e da coordenação, que incomoda essa gente mais nova, talvez pela insegurança deles. (Professor Godofredo)

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

Os entrevistados acima citados apontam que a liderança estaria ligada ao aspecto do questionamento, como forma de protestar sobre determinadas práticas, posto que aparentemente conhecem mais dos que os demais integrantes do grupo, logo ao questionar, seriam vistos como ameaça, considerando que o objetivo é sempre o bem estar da escola. Assim, o professor líder é aquele indivíduo capaz de não apenas liderar os seus alunos, mas também de liderar os seus colegas, adaptando a sua capacidade de liderança às necessidades da escola e as características do grupo de professores.

Nesse sentido, a liderança na escola pode despontar tanto para um aspecto positivo como para um aspecto negativo. O aspecto positivo estaria ligado a liderança que visa alcançar os melhores resultados para a escola, que conduza a representação dos demais dentro de uma visão participativa e democrática. Por sua vez, a visão negativa estaria atrelada a ideia de utilizar-se de algumas fortes características do professor, para atender a interesses individualistas e que beneficiassem apenas o próprio ou a poucos indivíduos.

Pedimos aos entrevistados que identificassem as características desses líderes:

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

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

Tanto a Professora Camila quanto a Professora Deolinda, reforçaram o conceito de que o líder positivo é aquele que estimula, incentiva e trabalha em prol do coletivo. Já o

negativo é aquele que torce para que de errado, deprecia, que não estimula o grupo. Assim, podemos considerar que a presença do líder pode influenciar cultura da escola, mas influencia seguramente no clima escolar que permeia a Unidade.

Um líder na escola é aquele profissional que serve de fonte de inspiração e arrebanha seguidores para um determinado projeto dentro da escola. Ele pode dar direcionamento ao grupo de professores, diagnosticando e desenvolvendo o potencial da equipe, provendo recursos em termos de conhecimento, planejando, organizando e avaliando durante todo o processo. É aquele que assume um conjunto de papéis para apoiar a escola, seus colegas e o sucesso dos estudantes.

Essa liderança pode acontecer informalmente, construída pela qualidade das relações interpessoais que ele estabelece dentro da escola e pela forma efetiva com que se comunica com as pessoas, que poderá influenciar na cultura local, construindo algo maior e que beneficie a todos, mas que certamente influenciará no clima da escola, posto que interfere nas relações interpessoais.

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

Ribeiro (2001, p. 46) ao tratar da presença de liderança afirma que ela tem sido uma das variáveis que interferem positivamente no desempenho da escola e que para a liderança geral da escola, o diretor parece ser aquele em melhor posição para assumi-la. Deste modo é fundamental a atuação do gestor na escola, especialmente num momento de mudanças, que pode muito contribuir para que haja um clima escolar favorável.

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

Nóvoa (1995, apud, RIBEIRO, 2001, p. 47) afirma:

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

Assim, entendemos que se houvesse uma maior aproximação entre equipe gestora,

professores e funcionários o nível de satisfação e motivação dos integrantes da escola pesquisada poderá ser muito maior, certamente influenciando nos resultados da escola. É importante considerar que o gestor da escola tem papel fundamental para motivar os integrantes da escola e conseqüentemente, se empenhar para que todos tenham participação significativa na construção de uma escola de qualidade. Destaca-se assim, que a aproximação do gestor com os demais integrantes da escola é fundamental para construção de uma escola que prime pelo que for democrático, que beneficie a todos e que seja construído por todos.

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

Assim, o Gestor, como líder da escola, deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Não podemos nos esquecer que é função primordial do gestor prezar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos.

Ressalta-se ainda, que essa liderança para ser eficaz deve estar em perfeita sintonia com a comunidade que a escola está inserida, posto que as características e culturas desenvolvidas na comunidade, refletirão na escola, considerando a heterogenidade que encontramos nesse ambiente educativo.

O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Este sistema, segundo Lück (2002, p.17), visa “construir uma

realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é verificado de mais comum são as queixas dos diretores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...] para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula”, conforme constatado na pesquisa.

Desta feita, é necessário quebrar essa crença e somente assim, alcançaremos a verdadeira e almejada gestão democrática prevista em lei, dando efetividade a contribuindo para a busca da melhoria na qualidade da educação.

Considerações finais

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

Na escola, via de regra, a liderança é exercido pelo gestor ou diretor, sendo certo que a presença de liderança é condição essencial neste contexto autônomo. Na escola investigada, até o presente momento, a liderança não foi identificada no diretor ou na equipe gestora, parecendo estar concentrada na equipe pedagógica e em alguns professores.

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

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

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

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

Lima (2011, apud BAFINI, 2016, p. 47) destaca a importância do gestor escolar como a “de um competente líder que não descuida da organização do trabalho pedagógico com vistas à condução de uma escola ao nível da boa qualidade”, ou seja, um verdadeiro articulador do trabalho pedagógico, preocupado com as aprendizagens, que é função social da escola. O educador afirma ainda que o “papel do diretor de escolas é central nesse processo, pois vai requerer dele certa orquestração e empenho com sua equipe de trabalho, devendo se posicionar como um articulador competente” (LIMA, 2011, p.54).

Sendo assim o gestor é um dos principais responsáveis pelo clima organizacional, em especial para que haja um clima favorável num período de profundas mudanças como o que vivencia a escola objeto da pesquisa. Uma escola com um clima favorável de trabalho tenderá a provocar, nas pessoas que nela convivem, respostas também favoráveis ao bom desenvolvimento do trabalho na instituição. Portanto, embora tenhamos claro que a liderança dificilmente se concentrará somente na figura do diretor, é de fundamental importância que seja intencionalmente por ele assumida.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ. M. E. D. A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papius, 1995.

_____. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.

ARANHA, E. M. G. **Equipe Gestora Escolar: as significações que as participantes atribuem à sua atividade na escola. Um estudo na perspectiva sócio-histórica**. 2015, 257 f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BAFINI, C. R. A. da S. **Evidências do sucesso escolar em uma unidade regular de ensino no Estado de São Paulo**. 2016, 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação), Universidade de Taubaté, Taubaté.

BRUNET. L. Clima de trabalho e eficácia na escola. In: NÓVOA, A. (org). **As Organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

CANÁRIO, R. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J. (org). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

CANDAU, V. M. **Sociedade, Cotidiano Escolar e Cultura(s): Uma Aproximação**. Educação e Sociedade, v.23, n.79, 2002.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FIGUEIREDO, J. T. de. **Reflexões acerca de conflitos escolares: A compreensão de uma professora do ensino fundamental I**. 2014, 58 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

GOMES CARVALHO, R. G. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria, in **Revista Iberoamericana de Educación**, n.º 39/2, 2006.

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

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

LIMA, S. M. B. e; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI – URCAMP, Ago. 2002. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/adm-13comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em: 26 Maio. 2016.

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

_____ et al. **A escola participativa : o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

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

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