**O PERFIL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE COELHO NETO – MA, A PARTIR DO CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR**.

**Alex Sousa de Oliveira ¹ -** UTIC/PY

aelxe2@hotmail.com

**Resumo**

O referido trabalho traz uma análise dos resultados de uma pesquisa de campo realizada durante estudos de mestrado acadêmico em Ciências da Educação. Buscou-se traçar o perfil da Gestão Democrática em escolas públicas municipais do município de Coelho Neto –MA, tendo como dimensões a verificação da forma do tipo de provimento ao cargo de gestor escolar, as formas de participação popular no processo de elaboração do projetos politico pedagógicos escolares e o tipo de clima organizacional escolar, evidente naquelas instituições de ensino. Entretanto, neste artigo trataremos, apenas de apontar o tipo do clima organizacional encontrado nas escolas públicas de Coelho Neto e o reflexo deste na construção do perfil da gestão democrática naquelas escolas. Quanto à base metodológica usou-se uma abordagem eminentemente quantitativa, visto que neste estudo o interesse foi estabelecer o perfil da gestão democrática nas escolas públicas coelho-netenses.

**Palavras-chave:**  Educação; Gestão Democrática; Clima organizacional escolar.

**Introdução**

Gestão Educacional é um tema que se encontra ainda atualmente no centro dos debates no campo educacional. Ganhou força, aqui, no Brasil, nas reformas que permeiam desde a década de 1990. Por ser parte constitutiva de um novo projeto de Sociedade que se delineava naquele período, o Campo Educacional foi atrelado pelos inúmeros interesses que se interpunham desde o contexto das lutas por uma democracia mais verdadeira e que este estaria subjacente aos interesses da expansão do projeto econômico neoliberal, em nível global. Destarte, de um modelo centralizador de administração escolar, passou-se a ser dado ênfase na necessidade da ampliação da participação popular nos processos de gestão educacional, autonomia e democratização das ‘

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

¹ Doutorando em Ciências da Educação/ UTIC-PY; Mestre em Educação – UTIC- PY; Graduado em Letras- UEMA; Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional; acadêmico de Direito – FAI- MA e Professor da Rede Pública Municipal de Coelho Neto- MA

relações naquele campo, a partir de normativas criadas e presentes nos derredores do Mundo e que repercutiriam aqui no Brasil como se verificou mediante a nova Constituição Federal de 1988 e por conseguinte, na Lei nº 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira na forma da “Gestão Democrática do Ensino Público”.

Este artigo constitui-se de uma parte da pesquisa mestrado intitulado Gestão Democrática em Escolas Públicas. Visa traçar o perfil da gestão democrática em escolas públicas municipais no município de Coelho Neto – MA. Uma das intenções acadêmicas deste trabalho foi de favorecer uma discussão teórica sobre a gestão democrática, defendendo esta como meio essencial para romper com práticas autoritárias e clientelistas que só afastam a escola da constituição de um ambiente democrático. Para isso, trazemos uma análise dos resultados de uma pesquisa de campo que buscou, através de aplicação de questionários em escolas públicas municipais de Coelho Neto - MA, traçar e mapear, por meio de pesquisa quantitativa, o perfil da Gestão Democrática em escolas da Rede Pública Municipal de Ensino em Coelho Neto- MA.

Entretanto, tratamos neste texto, apenas, de fazer um recorte nos resultados desta pesquisa, nos atendo a expor como foi caracterizado o tipo de clima organizacional presente nas escolas e o reflexo deste no perfil da gestão democrática das escolas daquele município. Para tanto, teoricamente este artigo está referenciado em Lück (2000), Calado e Sousa (1993), Carvalho (1992), Brunet (1992;1995 e 1996), Luz, (2003), dentre outros estudiosos da área.

A LDBN 9394/96 (Brasil, 1996) já afirma em seu artigo art. 3º a obrigatoriedade da gestão democrática no ambiente escolar, quando relata que o ensino será ministrado com base em vários princípios e dentre eles destaca a gestão democrática no ensino público. No Plano Nacional de Educação também não é diferente quando no item referente aos objetivos está descrito que um deles é a:

Democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 2001).

Sabendo disso, buscamos através da pesquisa realizada apresentar dados atuais sobre a gestão democrática na realidade educacional no âmbito municipal, dentro de escolas públicas municipais, traçando um perfil desse tipo de gestão, tendo como fulcro a verificação do principio da participação popular nos processos da gestão escolar, as formas de provimento ao cargo de gestão escolar e o clima organizacional como elementos caracterizadores do perfil da gestão democrática no âmbito escolar.

A discussão da gestão democrática tendo como princípio consolidador a participação de todos na democratização dos espaços escolares vem reforçar não só as diversas possibilidades de gerir os processos, mas também, estabelece um momento de reflexão do que efetivamente pode ser considerado democrático em uma realidade que, em certos momentos históricos, permanecem com valores autoritários arraigados em seu imaginário coletivo e nas tomadas de decisões, nas relações de trabalho, o que contribui e reflete na constituição do clima organizacional escolar.

Por isso, ao longo do texto apresentamos alguns elementos norteadores de uma compreensão sobre a gestão democrática, que visa ultrapassar o imediatismo pautado apenas nas relações de poder dos gestores escolares. E mais, uma visão de gestão a partir de um campo conceitual de participação, trazendo à tona os preceitos de gestão democrática na escola, mecanismos caracterizadores desse tipo de gestão e a importância da liderança e o reconhecimento do clima organizacional como elemento medidor do tipo de gestão existente nas escolas.

**Fundamentação**

*O clima organizacional escolar como termômetro da gestão democrática*

Sempre preocupados com o clima da organização escolar, os administradores devem estar e acima de tudo, interessados em ajudar os indivíduos a aceitarem-se mutuamente, porque sabem que, quando as pessoas se valorizam e valorizam umas às outras, crescem através da interação e oferecem um clima emocional melhor para o crescimento do aluno. Um aspecto importante do trabalho da Gestão Escolar é oferecer as circunstâncias, o ambiente e o clima para a liderança. Nesta perspectiva, a gestão deve criar condições sob as quais as pessoas possam trabalhar de boa vontade e voluntariamente, em prol dos objetivos da organização, porque, gostando do seu trabalho, terão maior possibilidade de sentir a importância de realizá-lo bem. E a gestão democrática e participativa é um dos fatores fundamentais na organização escolar, possibilitando uma melhoria do clima da escola.

É-se sabido que as relações humanas estão permeadas pela ocorrência de uma série de conflitos em sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais. Conforme o homem desenvolveu-se cultural e tecnologicamente os conflitos foram mudando não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos. Desta maneira, a gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham. Depreende-se, portanto, que as organizações ou instituições que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como por exemplo: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem institucional; e ainda prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999), “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. Para ele, o clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.”

Considerando que as pessoas são dotadas de personalidade única, onde cada um apresenta uma capacidade de ajustamento de comportamento dos diversos tipos de ambiente em que convivem como trabalho, casa, igreja, escola ou em qualquer outro lugar, o clima organizacional também influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. "Ele retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da empresa. Por isso, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa". (Luz, 2003)

A se considerar que o conceito de clima organizacional está atrelado às relações humanas que ocorrem em qualquer ambiente profissional, o ambiente escolar pode e deve ser um espaço de aprendizagem para este tema. Os gestores escolares devem perceber que este aprendizado faz parte do ambiente educacional e a falta de gestão do clima pode influenciar nos resultados de ensino aprendizagem da comunidade a qual atende. Assim, o Gestor, por meio de sua liderança, pode ser agente de transformação na construção de um bom Clima Organizacional, por entender que tudo o que é conduzido pelo gestor escolar afeta, de alguma forma, o Clima Organizacional.

Nos aportes de Sergiovanni (1973), os profissionais da educação ao se sentirem valorizados, ouvidos e acreditados pela liderança tendem a reproduzir essa confiança nos vínculos pessoais estabelecidos no trabalho, criando um bom clima:

“na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores é uma estratégia de submissão coercitiva, não podendo ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas”.(Sergiovanni, 1973: p.108).

Portanto, o clima organizacional é, em suma, um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, ou informais, que afetam o relacionamento dos atores organizacionais e por inerência a própria organização.

Um teórico conhecido como Brunet (1992) procurou caracterizar o clima em três dimensões bem diferentes. Em princípio, o clima pode ser entendido como a medida múltipla dos atributos organizacionais em relação entre as características físicas da organização (…) e os fatos objetivos observados nos empregados. Doutra forma, pode ser também a medida perceptiva dos atributos individuais em função da satisfação das necessidades de cada indivíduo, aferido ao conceito de satisfação e fazendo uma avaliação, assentada nas emoções dos fatores que compõem o ambiente de trabalho. Por fim, o clima pode, ainda ser analisado como a medida perceptiva dos atributos organizacionais em que se considera uma série de atributos que são perceptíveis do ponto de vista da organização, podendo ser indicadores da sua forma de agir (…) em relação aos seus membros e à sociedade, tendo que o elemento principal é a percepção que um indivíduo tem do seu ambiente de trabalho. O clima de uma organização, portanto, é uma consequência da percepção que os membros da instituição têm acerca das variáveis de *estrutura*, de *processo* e de *produto*. Ademais, são tais percepções que os membros da organização fazem da própria organização, de forma a condicionar o seu próprio comportamento organizacional (Carvalho, 1992). O clima de uma organização depende da sua estrutura, do seu contexto e de todos os seus processos organizacionais, mas também, dos atores que formam essa mesma organização.

Brunet (1992) também estudou as causas do clima organizacional por saber quão extrema era a importância deste e por entender que o clima condiciona o comportamento das pessoas, pela influência que ele pode exercer nas atitudes, condutas e sentimentos dos indivíduos, atuando como uma espécie “catalisador dos comportamentos observados nos atores de uma organização” (o.c., p.128). Segundo este autor, para a compreensão das causas do comportamento de um indivíduo em ambiente de trabalho é necessário ter em consideração as suas características pessoais, mas também o clima de trabalho. Por isso, faz referência a três grandes variáveis que são determinantes do clima: *a estrutura, o processo organizacional e as variáveis comportamentais*. A primeira está relacionada com as “características físicas de uma organização”, (dimensão, níveis hierárquicos ou a descrição das tarefas). O processo organizacional remete-se com a forma como são geridos os recursos humanos, (o estilo de gestão, os modos de comunicação ou os modelos de resolução dos conflitos). Por último, a variável comportamental que abrange os funcionamentos individuais e de grupo, desempenhando um papel ativo na produção do clima. No quadro seguinte faz-se referência às diferentes variáveis que intervêm na composição do clima organizacional:

**QUADRO Nº 03 – VARIÁVEIS INTERVINIENTES NA COMPOSIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA COMPOSIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL** | | |
| **VARIÁVEIS DE COMPORTAMENTO** | **INDIVIDUAL** | Atitudes |
| Personalidade |
| Capacidades |
| **DE GRUPO** | Estrutura |
| **ESTRUTURA** | Coesão |
| Normas |
| Papeis |
| Dimensão da organização | |
| Medida de controlo | |
| Níveis hierárquicos | |
| Especialização das funções | |
| Dimensão dos Departamentos | |
| Grau de centralização | |
| Programa Escolar | |
| **PROCESSO** | Programa Escolar | |
| Comunicação | |
| Resolução de conflitos | |
| Seleção | |
| Coordenação | |
| Recompensas | |
| Estatuto e relações de poder | |
| Projeto Educativo | |

Fonte: BRUNET (1992, p.127)

Brunet (1995) afirma que a liderança e a gestão têm grande influência na definição de clima organizacional. Admite ainda a existência de dois tipos de clima: o aberto e o fechado. *Um clima fechado* é aquele que corresponde a um ambiente de trabalho considerado pelos seus membros como autocráticos, rígido e constrangedor, onde os indivíduos não são considerados nem consultados. O *clima aberto, por sua vez,* corresponde a um ambiente de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial.

R. Likert (*apud* Brunet,1995), aportada na Teoria dos Sistemas, elabora um traçado fiel de diferentes tipos de clima mais suscetíveis de serem analisados e registrados numa organização, numa instituição de ensino ou em qualquer instituição, de maneira a identificar dois grandes tipos de clima considerando cada um com duas subdivisões, situados numa escala contínua que vai de um sistema autoritário (fechado) até um sistema muito participativo (aberto).

São eles:

**QUADRO Nº 04 – tipos de clima organizacional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TIPO DE CLIMA** | **SISTEMA (SUBDIVISÃO)** | **CARACTERIZAÇÃO** |
| **Clima do tipo autoritário** | Autoritarismo  explorador | neste tipo de clima, a direção não confia nos seus professores. A maior parte dos objetivos, assim como as decisões, elabora-se no topo da organização e são transmitidos diretamente sem quaisquer comentários. As pessoas trabalham numa atmosfera de receio, de castigos, de ameaças e, ocasionalmente, de /recompensas. A satisfação das necessidades individuais situa-se apenas nos planos psicológicos e de segurança. |
| Autoritarismo  Benévolo | Neste, a direção tem uma confiança condescendente nos seus professores. A maior parte das decisões é tomada no topo, mas por vezes verifica-se alguma delegação de poderes. As recompensas e, por vezes, os castigos são os métodos utilizados para motivar os professores. As interações são estabelecidas com condescendência e persuasão. |
| **Clima do tipo participativo** | Participativo de caráter consultivo | A direção tem confiança nos professores; a elaboração das políticas e das decisões gerais é feita no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais. A comunicação é de tipo descendente. As recompensas, os castigos ocasionais e a participação são utilizados para motivar os professores. Há uma quantidade moderada de interação, muitas vezes com um nível de confiança bastante elevado. |
| Participativo de caráter participativo de grupo | A direção tem uma confiança total nos professores. O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização, sendo muito bem integrada por diferentes níveis hierárquicos. A comunicação não se faz apenas de forma ascendente e descendente, mas também de forma horizontal. Os professores são motivados pela participação e pela implicação, pela elaboração dos objetivos, pela melhoria dos métodos de trabalho e pela avaliação do rendimento em função dos objetivos. Em suma, todos os membros unem os seus esforços para atingir os fins e os objetivos da organização. |

Fonte: BRUNET (1995)

Como dito, anteriormente, o clima organizacional causa efeitos sobre os sujeitos da instituição, modificando, por vezes, o temperamento e até o caráter dos funcionários da instituição. Brunet (1995) aponta dentre vários efeitos, os seguintes:

*No desenvolvimento pessoal e na aprendizagem* - O ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição dos estímulos e das coações à atividade dos professores. Um clima de tipo participativo e aberto às mudanças estimula o empenhamento em programas de formação e de aperfeiçoamento. Do contrário, a percepção do ambiente provoca também efeitos sobre o campo de forças de “motivação” e de “repulsão”. Lewin (*apud* Brunet 1995) notifica que estas forças advêm das necessidades e das capacidades do indivíduo, do comportamento das outras pessoas ou de fatores permanente físicos. A intensidade da força é o produto das expectativas e do valor que um indivíduo atribui à persecução de um determinado objetivo, concorrendo a um efeito duplo de aprendizagem, desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições, ou às flutuações ambientais.

Na satisfação e no rendimento - Brunet (1995) aporta que o clima organizacional tem efeito direto e determinante sobre a satisfação e o rendimento dos participantes de uma organização. Um clima que permite a uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais suscetível de produzir uma visão positiva da instituição. As principais características do clima que parecem influenciar nitidamente a satisfação são: a) O tipo de relações interpessoais; b)A coesão do grupo de trabalho; c)O grau de implicação na tarefa; e, d)O apoio recebido no trabalho.

À guisa, Brunet (1995), expressa-se dizendo que cada escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que afeiçoa mais a interligação dos seus participantes. Destarte, o clima de uma escola é multidimensional; seus efeitos são fundamentais ao processo de avaliação, o qual poderá subsidiar a constituir um momento de mudança. O sucesso de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional é precisamente dependente da natureza do clima da escola. O autor afere, ainda, que o conhecimento do clima organizacional faculta identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho, e assim, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação, o que refletirá, por conseguinte, nos processos de Gestão Escolar e no perfil da Gestão Democrática.

**Metodologia: tipo, nível, técnicas e métodos da pesquisa.**

Desenvolveu-se tal pesquisa com técnicas quantitativas, de nível descritivo, através de levantamentos de dados possibilitados pela aplicação de questionário com membros de comunidades escolares. Na aplicação dos questionários, além de perguntas referentes ao processo de elaboração do PPP escolar, formas de provimento ao cargo de gestor escolar, formas de participação nos processos de gestão escolar questões sobre a organização e funcionamento das atividades e rotinas escolares para obtenção do clima escolar de cada escolar ou a existência de clima predominante.

Os dados dos questionários foram organizados em quadros, tabelas e gráficos, servindo de base para a análise. Para conseguirmos a aplicação dos questionários contamos com a colaboração das equipes gestoras das quatro escolas - campo que nos concedeu a participação nas reuniões nas quais pudemos aplicar os questionários.

Entretanto, reafirmamos que este artigo, apenas retrata à quarta dimensão investigada pela pesquisa, ou seja, sobre o clima organizacional escolar.

**Descrição da População e Amostra**

Para esta pesquisa, propôs-se estudar a realidade do perfil de gestão escolar de quatro escolas de Ensino Fundamental, na cidade de Coelho Neto, no Estado do Maranhão, Brasil. A seleção foi probabilística e sistemática. Foram escolhidas quatro escolas nas quais se desenvolvem a modalidade do Ensino Fundamental, no turno diurno, em tempo integral, das 07h00minh às 17h30minh.

A população foi correspondente a cada segmento educacional, segundo função e número, visando descrever qual a compreensão de cada segmento acerca da prática de gestão democrática e seus comportamentos observáveis frente à formação da consciência sobre o exercício desta prática nas escolas. São os participantes: educadores (em suas diversas funções), estudantes (líderes de turmas e membros de Grêmios estudantis de cada escola), pais, representantes dos Conselhos Escolares e demais funcionários da escola.

A participação de mais de 50% de cada segmento, valida como mostra para grupo de coleta de dados, e então, propicia a análise dos mesmos, como respostas para os problemas elaborados nessa investigação acadêmica. Na análise dos dados coletados, serão apresentadas em gráficos e tabelas, e se necessário em fotografias, os resultados da coleta segundo as variáveis propostas.

As tabelas a seguir correspondem à população real das escolas - campo, que servirá de parâmetro para a análise dos dados, entre dos 100% existente e o total de participantes.

* Quanto à proporção de participantes total de toda a população da pesquisa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SEGMENTO | QUANTIDADE | MOSTRA PARTICIPANTE | % DA AMOSTRA |
| PAIS | **2.450** | **528** | **21%** |
| PROFESSORES | **162** | **128** | **79%** |
| ALUNOS | **3.412** | **753** | **22%** |
| DEMAIS FUNCIONÁRIOS | **95** | **79** | **83%** |
| TOTAIS | **6.119** | **1.488** | **24%** |

Tabela nº 13

A partir dos dados numéricos apresentados nas tabelas nº 01, 02, 03 e 04 constata-se que:

* Houve participação de todos os segmentos, conforme proposto por esta pesquisa;
* O número correspondente dos participantes de cada segmento foi quase sempre superior a 75% do universo, exceto os segmentos alunos e pais, que, por terem um quantitativo maior de população, arbitrou-se escolher apenas um percentual superior a 20% destes segmentos.

Destarte, afirma-se ter alcançado a participação de membros todos os segmentos da comunidade escolar, compreendendo-se ser uma coleta ampla, com dados, quantitativamente, de possível comprovação legítima.

**Descrição do Procedimento de Análise dos Dados**

Mediante os dados coletados, conforme instrumentos selecionados (questionários, observação e análise documental), tomar-se-á para análises as respostas individuais de cada questionário e em segundo momento, far-se-á a associação entre os grupos pesquisados, destacando os aspectos propostos nos objetivos específicos, almejando alcançar as respostas para o problema formulado para esta investigação. Os dados serão analisados indutivamente, de acordo com a observação dos fenômenos percebidos da prática de Gestão Democrática Escolar, a partir na análise das relações entre os sujeitos entrevistados, suas concepções e representações sociais.

Os dados dos questionários específicos para os gestores e supervisores das escolas–campo serão tabulados em planilhas de Excel, posteriormente transformados em gráficos, tabelas e quadros, para a análise quantitativa, objetivando atender aos problemas levantados nesta investigação.

Já quanto às informações dos três outros questionários (ver anexo nº 03,04 e 05) por terem sido direcionados a um público maior, foram utilizadas perguntas fechadas e utilizou-se um controle numérico, uma sequência de 01 a 04, correlacionadas, respectivamente às respostas NUNCA, ÀS VEZES, QUASE SEMPRE E SEMPRE. Cada questionário, por está delimitado a uma temática, relacionado ao tema geral da pesquisa, em ser lançado num software específico criado para procedimento de análise desses dados, permitiu a representação das informações em gráfico e em tabela, tanto por escola, como também, em geral, envolvendo todos entrevistados, permitindo também informações em percentual referente a cada segmento de respondente, membros de cada comunidade escolar.

A elaboração do perfil da gestão escolar de cada escola-campo foi traçado considerando o grau de resposta de cada respondente da pesquisa, consoante ao eixo-tema: liderança e tomada de decisão da gestão escolar e através do tipo de clima organizacional a ser classificado também pelo grau de respostas dos respondentes, no questionário de eixo-tema: características do clima organizacional escolar.

A análise dos questionários feita a partir da associação das informações quantitativas, juntadas às observações sistemáticas e assistemáticas, foram estudadas à luz do referencial teórico e das informações documentais. Os percentuais e as frequências das respostas lidas através dos gráficos elucidaram as variáveis tomadas para condução da pesquisa, apontando a tendência do perfil da gestão democrática escolar.

**Resultados obtidos**

A partir de agora, expõe-se uma descrição minuciosa sobre os dados coletados neste trabalho utilizados, ao final, para tecer o tipo de Gestão Escolar encontrado em escolas públicas da Rede de Ensino Fundamental de Coelho Neto MA. A análise foi direcionada de forma a responder aos problemas levantados pela investigação geral da pesquisa. A seguir, de maneira a buscar responder cada problemática, fez-se a interpretação das informações, obtidas tanto nos gráficos como em tabelas e análise documental concernente a cada dimensão da pesquisa.

**Qual o perfil da Gestão Democrática estabelecida dentro de escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental em Coelho Neto – MA?**

Em querer traçar o perfil de alguém, de um sistema, de uma empresa ou instituição, depreende-se que para tal fato significa descrever características, aspectos, comportamentos, valores, ideologias, cotidiano, atitudes, traços peculiares ou similares em outros seres ou entidades que, de certa forma, a partir da atuação dos sujeitos na dada entidade. Estes irão afeiçoar e, por fim, personificar tal sujeito ou entidade. Por este mesmo mecanismo, desta maneira, pode-se caracterizar classificar, tipificando essa forma de gestão e o perfil da Gestão Democrática encontrada dentro das escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental em Coelho Neto- MA.

Este texto trata de mostrar como o clima organizacional por influenciar nos processos de classificação do tipo de gestão democrática, podendo ser tido como um elemento caracterizador do perfil de uma gestão escolar. Nesse ínterim, procurou-se responder a esta indagação:

*Qual o tipo de clima organizacional presente em escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental em Coelho Neto (MA)e a influência deste nos processos de Gestão Democrática Escolar?*

Partindo do conceito de que clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, ou informais, que afetam o relacionamento dos atores organizacionais e por inerência a própria organização, (Calado e Sousa,1993), analisar o clima organizacional escolar, justifica-se pela necessidade de se compreender que certos comportamentos, postura das pessoas numa organização é reflexo de seu engajamento no setor de trabalho. Tais influências demarcam e caracterizam o clima da instituição. Isto posto, trazendo para o âmbito Educacional, é de fundamental importância para a caracterização de uma gestão democrática. O gestor e sua liderança são peças fundamentais para a compreensão do clima de uma dada organização, e vice-versa (Brunet, 1992). Esta pesquisa em buscar perfilar a Gestão Democrática em escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental em Coelho Neto (MA), considerando o clima organizacional como uma das dimensões deste trabalho, tenciona-se em caracterizar o tipo de clima organizacional presente nas escolas – *campo* e corroborar a correlação simbiótica existente entre este e a caracterização de perfil de gestão.

A partir de agora, pode-se verificar, pela leitura e interpretação de gráficos, gerados mediante coleta de informações de membros das comunidades escolares das escolas-campo, ao responderam, questionário específico, seguindo uma distribuição de indicadores, os caracterizadores de clima organizacional. Pode-se, assim, constatar o tipo de clima organizacional presente nestas escolas e vê-los com contribuintes para a caracterização do perfil da gestão democrática escolar, objeto de estudo desta pesquisa.

1. ***DIMENSÃO 01****: COMPROMETIMENTO E VALORES INSTITUCIONAIS*

| **VALORES INSTITUCIONAIS (Respeito, motivação e comprometimento.) [Você já discutiu e conhece os valores Institucionais desta Unidade de Ensino?]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 104 | 12.18% |  |
| Quase Sempre (A2) | 340 | 39.81% |  |
| As vezes (A3) | 347 | 40.63% |  |
| Nunca (A4) | 63 | 7.38% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Percebe-se por este gráfico, observando o percentual maior, que quase 41% dos respondentes, afirmaram que ÀS VEZES a escola já discutiu sobre os valores institucionais da Unidade de Ensino em que ele trabalha. E ainda, um percentual de mais de7% disse não ter discutido, ou não conhecem os valores institucionais preconizados pelas Instituições de Ensino onde trabalham.

| **VALORES INSTITUCIONAIS (Respeito, motivação e comprometimento.) [Há respeito nas relações de trabalho em sua unidade escolar?]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 165 | 19.32% |  |
| Quase Sempre (A2) | 385 | 45.08% |  |
| As vezes (A3) | 301 | 35.25% |  |
| Nunca (A4) | 3 | 0.35% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |
|  | | | |

Este gráfico permite interpretar que, observando o percentual maior, 45% dos respondentes, afirmaram que QUASE SEMPRE na escola, há respeito nas relações de trabalho. Há, ainda, um percentual registrando que mais de 35% , respondendo que ÀS VEZES (...). Apenas 19% da dos entrevistados disseram SEMPRE haver respeito nas relações de trabalho nas Instituições de Ensino em que trabalham..

| **VALORES INSTITUCIONAIS (Respeito, motivação e comprometimento.) [Você recomendaria esta Unidade de Ensino para que seus familiares, colegas e filhos como um bom local de trabalho?]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 228 | 26.70% |  |
| Quase Sempre (A2) | 229 | 26.81% |  |
| As vezes (A3) | 381 | 44.61% |  |
| Nunca (A4) | 16 | 1.87% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Este gráfico permite interpretar que, observando o percentual maior, quase 45% dos respondentes, afirmaram que ÀS VEZES chegam a recomendar a Unidade de Ensino em que trabalha para que seus familiares, colegas e filhos como um bom local de trabalho, ao passo que menos de27% , responderam SEMPRE e QUASE SEMPRE (...)

| **Os membros da Comunidade Escolar sabem das metas da Unidade de Ensino** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 115 | 13.51% |  |
| Quase Sempre (A2) | 373 | 43.83% |  |
| As vezes (A3) | 342 | 40.19% |  |
| Nunca (A4) | 21 | 2.47% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Aproximadamente 44% dos respondentes, afirmaram que QUASE SEMPRE os membros da Comunidade Escolar sabem das metas das Unidades de Ensino em que trabalham, ao passo que mais de 40%, responderam ÀS VEZES os membros da Comunidade Escolar sabem das metas das Unidades de Ensino em que trabalham e apenas quase 14% afirmaram SEMPRE. (...)

| **Existe cooperação e comprometimento dos membros da Unidade de Ensino quando algum projeto é sugerido e aplicado]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 108 | 12.69% |  |
| Quase Sempre (A2) | 358 | 42.07% |  |
| As vezes (A3) | 363 | 42.66% |  |
| Nunca (A4) | 22 | 2.59% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |
|  | | | |

Quanto à existência de cooperação e comprometimento dos membros da Unidade de Ensino quando algum projeto é sugerido e aplicado, quase 43% dos respondentes, afirmaram que ÀS VEZES se comprometem (...)ao passo que menos de 43%, responderam QUASE SEMPRE os membros da Comunidade Escolar sabem das metas das Unidades de Ensino em que trabalham e ainda menos de 13% afirmaram SEMPRE. (...)

| **As pessoas estão comprometidas com o crescimento da Unidade de Ensino** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 202 | 23.74% |  |
| Quase Sempre (A2) | 331 | 38.90% |  |
| As vezes (A3) | 318 | 37.37% |  |
| Nunca (A4) | 0 | 0.00% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |
|  | | | |

Quanto ao comprometimento com crescimento da Unidade de Ensino, membros das Instituições de Ensino pesquisadas, quase 38% dos respondentes, afirmaram que ÀS VEZES estão comprometidas (...), cerca de quase 39%, responderam QUASE SEMPRE e ainda menos de 24% afirmaram SEMPRE. (...)

| **A supervisão/coordenação desenvolve algum projeto pedagógico anualmente envolvendo professores, pais e alunos da Unidade de Ensino** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 159 | 18.68% |  |
| Quase Sempre (A2) | 307 | 36.08% |  |
| As vezes (A3) | 365 | 42.89% |  |
| Nunca (A4) | 20 | 2.35% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Quanto à iniciativa de coordenadores/supervisores em desenvolver projetos que envolvam membros da Comunidade Escolar, quase 43% dos entrevistados responderam que AS VEZES, as coordenações tem tal iniciativa, ao passo que menos de 36% afirmaram QUASE SEMPRE (...), menos de 19% disseram SEMPRE (...)

DIMENSÃO 02 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

| **Você se sente á vontade para expressar suas ideias, pensamentos e sentimentos durante reuniões da Unidade de Ensino.** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 147 | 17.23% |  |
| Quase Sempre (A2) | 304 | 35.64% |  |
| As vezes (A3) | 387 | 45.37% |  |
| Nunca (A4) | 15 | 1.76% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Menos de 18% dos respondentes, afirmaram que SEMPRE se sentem á vontade para expressar suas ideias, pensamentos e sentimentos durante reuniões da Unidade de Ensino. Já, aproximadamente, 46% destes disseram ÀS VEZES (...)

| **As relações interpessoais na Unidade de Ensino são centradas nos interesses coletivos.]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 135 | 15.83% |  |
| Quase Sempre (A2) | 329 | 38.57% |  |
| As vezes (A3) | 380 | 44.55% |  |
| Nunca (A4) | 9 | 1.06% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Ao se procurar saber se as relações interpessoais na Unidade de Ensino são centradas nos interesses coletivos, apenas pouco mais de 15% dos respondentes, afirmaram que SEMPRE as relações interpessoais se desenvolvem por questões do interesse da coletividade. Em contra censo, quase 45% dos respondentes afirmaram que ÀS VEZES tais relações interpessoais ocorrem por questões de interesse coletivo.

| **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (Interesses coletivos, livre expressão de ideias, apoio e confiabilidade) [As relações interpessoais no ambiente de trabalho são confiantes.]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 120 | 14.07% |  |
| Quase Sempre (A2) | 330 | 38.69% |  |
| As vezes (A3) | 381 | 44.67% |  |
| Nunca (A4) | 22 | 2.58% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

No tocante à confiabilidade nas relações interpessoais existentes na Unidade de Ensino em que se trabalha, pouco mais de 14% dos respondentes, afirmaram que SEMPRE são confiantes, ao passo que quase 45% disseram ÀS VEZES e um percentual de quase 3% responderam que NUNCA as relações interpessoais são confiantes nas Instituições de Ensino em que trabalham.

| **As críticas e a emissão de julgamento sobre pessoas e seu trabalho ocorrem somente nas questões profissionais ( e não ao nível das questões pessoais)]** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 140 | 16.41% |  |
| Quase Sempre (A2) | 325 | 38.10% |  |
| As vezes (A3) | 356 | 41.74% |  |
| Nunca (A4) | 31 | 3.63% |  |
| Sem resposta | 1 | 0.12% |  |

Por este gráfico, depreende-se que apenas, menos de 17% dos respondentes, afirmaram SEMPRE que as críticas e emissão de julgamentos sobre pessoas e seu trabalho são questões profissionais; ao passo que quase 42% disseram ÀS VEZES o são, isto é, o maior percentual de respostas afirmou que as críticas e julgamentos sobre as pessoas e seu trabalho são mais por questões pessoais.

**INDICADOR Nº 03 – LIDERANÇA**

| **Os líderes aplicam critérios padrões para todos.** | | |
| --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** | |  |
| Sempre (A1) | 160 | 18.82% | |  |
| Quase Sempre (A2) | 336 | 39.53% | |  |
| As vezes (A3) | 350 | 41.18% | |  |
| Nunca (A4) | 4 | 0.47% | |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% | |  |

Sobre a aplicação de critérios padrões a todos pela Liderança, depreende-se que quase 42% dos respondentes, afirmaram que ÀS VEZES os líderes adotam critérios padrões, enquanto que poucos mais de 39% disseram QUASE SEMPRE(...)

| **Existem mecanismos e instrumentos da equipe pedagógica de forma a estimular o professorado a darem o máximo em seu trabalho** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 116 | 13.65% |  |
| Quase Sempre (A2) | 338 | 39.76% |  |
| As vezes (A3) | 368 | 43.29% |  |
| Nunca (A4) | 28 | 3.29% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Aproximadamente, quase 44% dos respondentes disseram que ÀS VEZES existem mecanismos e instrumentos da equipe pedagógica a estimularem o professorado a darem o máximo de si no trabalho, enquanto que pouco menos de 14% responderam que SEMPRE existem tais mecanismos.

| **Acontecem negociações entre membros da Unidade de Ensino.** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 283 | 33.29% |  |
| Quase Sempre (A2) | 267 | 31.41% |  |
| As vezes (A3) | 295 | 34.71% |  |
| Nunca (A4) | 4 | 0.47% |  |
| Sem resposta | 1 | 0.12% |  |

Em procedimento de Negociação e Liderança, aproximadamente, quase 33% dos respondentes disseram que SEMPRE existem formas de Negociação na Instituição de Ensino em que se trabalha. Já quase 35% afirmaram que ÀS VEZES existem negociações entre os funcionários e membros da Comunidade Escolar.

INDICADOR Nº - COMUNICAÇÃO

| **As informações a serem dadas pela equipe Adm. Pedagógica são transmitidas no tempo necessário para executar ações escolares de natureza diversa.** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 130 | 15.33% |  |
| Quase Sempre (A2) | 370 | 43.63% |  |
| As vezes (A3) | 335 | 39.50% |  |
| Nunca (A4) | 13 | 1.53% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Sobre os procedimentos de Comunicação, quase 44% dos respondentes disseram que QUASE SEMPRE, as informações a serem dadas pela equipe Adm. Pedagógica são transmitidas no tempo necessário para executar ações escolares de natureza diversa. Já 39,50% dos entrevistados disseram que ÁS VEZES (...)

| **A comunicação informal tem gerado conflitos na Unidade de Ensino** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resposta** | **Contagem** | **Percentagem** |  |
| Sempre (A1) | 118 | 13.92% |  |
| Quase Sempre (A2) | 333 | 39.27% |  |
| As vezes (A3) | 356 | 41.98% |  |
| Nunca (A4) | 41 | 4.83% |  |
| Sem resposta | 0 | 0.00% |  |

Sobre os procedimentos de Comunicação, pelo gráfico, 41,98% dos respondentes disseram que ÀS VEZES, a comunicação informal tem gerado conflitos na Unidade de Ensino em que trabalha. Outros, 39,27% dos respondentes disseram que QUASE SEMPRE a comunicação informal tem gerado conflitos na Unidade de Ensino em que trabalha.

Em síntese, para uma melhor compreensão e significação dos resultados dos gráficos, anteriormente, apresentados, é-se fixado pelas tabelas, abaixo, um somatório dos percentuais, por cada tipo de resposta, alusivos à cada questionamento, originados pelos indicadores, selecionados afim de se poder caracterizar o tipo de clima organizacional das escolas-campo desta pesquisa.

TABELA Nº 20 – Indicador para análise de Clima Organizacional: **Comprometimento e Valores Institucionais.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ORD** | **INDICADORES** | **RESPOSTAS (%)** | | | | |
| **SEMPRE** | **Q. SEMPRE** | **AS VEZES** | **NUNCA** | **S RESP** |
|  | Conhecer os valores Institucionais | 12.18% | 39.81% | 40.63% | 7.38% | 0.00% |
|  | Espírito de comprometimento | 23.77% | 40.52% | 34.19% | 1.52% | 0.00% |
|  | Respeito | 19.32% | 45.08% | 35.25% | 0.35% | 0.00% |
|  | Recomendar a escola a alguém | 26.70% | 26.81% | 44.61% | 1.87% | 0.00% |
|  | Saber das metas da escola | 13.51% | 43.83% | 40.19% | 2.47% | 0.00% |
|  | Cooperação e comprometimento | 12.69% | 42.07% | 42.66% | 2.59% | 0.00% |
|  | Compromisso com a Instituição | 23.74% | 38.90% | 37.37% | 0.00% | 0.00% |
|  | Projetos envolventes da supervisão | 18.68% | 36.08% | 42.89% | 2.35% | 0.00% |
| **TOTAIS** | | **150,59%** | **313,09%** | **317,79%** | **18,78%** | **0,00%** |

TABELA Nº 21 – Indicador para análise de Clima Organizacional: **Relacionamento Interpessoal**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ORD** | **INDICADORES** | **RESPOSTAS (%)** | | | | |
| **SEMPRE** | **Q. SEMPRE** | **AS VEZES** | **NUNCA** | **S RESP** |
|  | Sentir á vontade para expressar suas ideias e sentimentos em reuniões nas EM’s | 17.23% | 35.64% | 45.37% | 1.76% | 0.00% |
|  | Ter apoio das pessoas de seu ambiente de trabalho | 15.47% | 45.60% | 36.58% | 2.34% | 0.00% |
|  | As relações interpessoais centradas em interesses coletivos. | 15.83% | 38.57% | 44.55% | 1.06% | 0.00% |
|  | Confiabilidade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. | 14.07% | 38.69% | 44.67% | 2.58% | 0.00% |
|  | As críticas e a emissão de julgamento sobre pessoas ocorrem somente nas questões profissionais ( e não ao nível das questões pessoais) | 16.41% | 38.10% | 41.74% | 3.63% | 0.12% |
|  | **TOTAIS** | **64,94%** | **196,60%** | **212,91%** | **11,36%** | **0,12%** |

TABELA Nº 22 – Indicador para análise de Clima Organizacional: **Liderança**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ORD** | **INDICADORES** | **RESPOSTAS (%)** | | | | |
| **SEMPRE** | **Q. SEMPRE** | **AS VEZES** | **NUNCA** | **S RESP** |
|  | Aplicação de critérios padrões a todos | 18.82% | 39.53% | 41.18% | 0.47% | 0.00% |
|  | Existência de mecanismos e instrumentos da equipe pedagógica a estimular o professorado a darem o máximo em seu trabalho] | 13.65% | 39.76% | 43.29% | 3.29% | 0.00% |
|  | Acontecem negociações entre membros da Unidade de Ensino | 33.29% | 31.41% | 34.71% | 0.47% | 0.12% |
|  | Nas negociações buscam-se ganhos para ambas as partes envolvidas entre os membros da Comunidade Escolar | 18.82% | 32.59% | 46.12% | 2.35% | 0.12% |
|  | **TOTAIS** | **84,58%** | **143,18%** | **165,3%** | **6,15%** | **0,24%** |

TABELA Nº 23 – Indicador para análise de Clima Organizacional: **Comunicação.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ORD** | **INDICADORES** | **RESPOSTAS (%)** | | | | |
| **SEMPRE** | **Q. SEMPRE** | **AS VEZES** | **NUNCA** | **S RESP** |
|  | As informações dadas pela equipe Adm. Pedagógica é transmitida no tempo necessário para executar ações escolares de natureza diversa. | 15.33% | 43.63% | 39.50% | 1.53% | 0.00% |
|  | A comunicação informal gera conflitos na Unidade de Ensino. | 13.92% | 39.27% | 41.98% | 4.83% | 0.00% |
|  | **TOTAIS** | **29,25%** | **82,9%** | **81,48%** | **6.36%** | **0,00%** |

Pela exposição dos dados das tabelas acima, percebeu-se, dentre os percentuais das respostas, que o(s) maior(es) percentual(is) estão predominantes entre as opções de respostas QUASE SEMPRE e ÀS VEZES. Isto posto, permite-se depreender, conforme tais percentuais se incidem, que os entrevistados, em sua maioria, demonstraram sentirem-se numa instituição que

Quanto ao grau de **Comprometimento e Valores Institucionais,** os membros respondentes das Comunidades Escolares

**Quadro nº 06 – análise sobre o clima organizacional: Comprometimento e Valores Institucionais**

|  |  |
| --- | --- |
| Às vezes... | Conhecem os valores Institucionais do ambiente de trabalho. |
| Existe o espírito de comprometimento |
| Há respeito entre os membros da Comunidade |
| Sabem das metas da escola |
| Há cooperação e comprometimento |
| Há o compromisso com a Instituição |
| Há projetos envolventes da supervisão |

Quanto ao grau de **Relacionamento Interpessoal,** os membros respondentes das Comunidades Escolares

**Quadro nº 07 – análise sobre o clima organizacional: Relacionamento Interpessoal**

|  |  |
| --- | --- |
| Às vezes... | Se sentem á vontade para expressar suas ideias e sentimentos em reuniões nas EM’s |
| As relações interpessoais são centradas em interesses coletivos. |
| Há confiabilidade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. |

Quanto ao grau de **Liderança,** os membros respondentes das Comunidades Escolares.

**Quadro nº 08 – análise sobre o clima organizacional: Liderança**

|  |  |
| --- | --- |
| Às vezes | Adotam de critérios padrões a todos |
| Existem mecanismos e instrumentos da equipe pedagógica a estimular o professorado a darem o máximo em seu trabalho] |
| Acontecem negociações entre membros da Unidade de Ensino |

**\**

Quanto ao grau de **Comunicação,**  os membros respondentes das Comunidades Escolares

**Quadro nº 09 – análise sobre o clima organizacional: Comunicação**

|  |  |
| --- | --- |
| Quase sempre | As informações dadas pela equipe Adm. Pedagógica são transmitidas no tempo necessário para executar ações escolares de natureza diversa. |
| A comunicação informal gera conflitos na Unidade de Ensino. |

Pela exposição de fatos e informações coletadas acerca das opiniões dos respondentes no que concerne aos indicadores que caracterizem o clima organizacional das instituições de ensino pesquisadas, expõem-se o seguinte:

Em consonância aos pressupostos de Brunet (1995) ao afirmar que uma das medidas para se verificar o clima organizacional dá-se pela averiguação da percepção que cada pessoa tem acerca dos atributos individuais em função da satisfação das suas necessidades no ambiente de trabalho; e, que, uma vez medida, afere-se ao conceito de satisfação uma avaliação, por sua vez assentada nas emoções dos fatores que compõem o ambiente de trabalho. A considerar ainda que o clima possa ser analisado tendo, também, como medida, a percepção dos atributos organizacionais perceptíveis do ponto de vista da organização, objetivou-se, nesta pesquisa, durante a coleta dos dados, alusivos ao ponto de vista de membros das Comunidades Escolares das escolas-campo sobre indicadores que podem caracterizar o clima organizacional destas instituições chegar a uma conclusão que tipo de clima organizacional está presente nessas escolas.

A julgar que o clima de uma organização, portanto, é uma consequência da atuação que os membros da instituição têm acerca das variáveis de *estrutura*, de *processo* e de *produto*, permite-se depreender, pela interpretação das informações dos quadros acima citados, uma vez que tais assertivas foram formuladas a partir da averiguação da percepção que os respondentes desta pesquisa tiveram mediante os indicadores *comprometimento e valores institucionais, relacionamento interpessoal, liderança e comunicação,* pelo método de responder questões de múltipla escolha*,* pode-se apreender a predominância percentual das respostas terem incidido sobre o indicador de resposta “AS VEZES”. Considerando a correlação entre os indicadores de resposta como grau percentual de satisfação dos entrevistados junto aos indicadores de clima organizacional escolhidos neste trabalho, faz-se interpretar por estas respostas, o grau de satisfação dos membros das instituições de ensino pesquisadas.

Observando o quadro abaixo,

**Quadro nº 10 – Correlação entre respostas como grau de satisfação: análise do clima organizacional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QTD** | **RESPOSTAS** | **% DE SATISFAÇÃO** |
|  | SEMPRE | 100% |
|  | QUASE SEMPRE | 75% |
|  | ÀS VEZES | 50% |
|  | NUNCA | 0% |

pode-se depreender dos entrevistados, participantes da pesquisa, que estes estão em grau de 50% de satisfação em relação aos indicadores de *comprometimento e valores institucionais, relacionamento interpessoal, liderança e comunicação* do clima organizacional. Destarte, depreende-se , também, por essa realidade, que o tipo de clima existente nas escolas-campo é um *clima aberto, que, por sua vez,* corresponde a um ambiente de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial. A detalhar mais este tipo de clima, ele ainda, tem o aspecto participativo, de caráter consultivo (R. Likert *apud* Brunet,1995) em que a direção tem confiança nos professores; a elaboração das políticas e das decisões gerais é feita no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais. A comunicação é de tipo descendente. As recompensas, os castigos ocasionais e a participação são utilizados para motivar os professores. Há uma quantidade moderada de interação, muitas vezes com um nível de confiança elevado.

**Considerações finais**

Ao pesquisa geral buscou tecer o perfil da Gestão Democrática de escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental em Coelho Neto – MA. Tendo sido segmentada por indagações secundárias, originadas do Problema Geral, ao serem respondidas, dentre as quais, uma versa sobre a caracterização do clima organizacional escolar, este trabalho buscou mostrar como está caracterizado o clima organizacional presentes nas escolas pesquisadas e a sua influência nos processos da Gestão Democrática Escolar Municipal. Assim, percebeu-se pela análise dos gráficos que conforme cada indicador: comprometimento e valores institucionais, relacionamento interpessoal, liderança e comunicação, pela incidência maior de respostas sobre a escolha “ÀS VEZES”, pôde-se interpretar que o grau de satisfação dos entrevistados é de 50%. Como consequência dessa realidade, depreendeu-se o clima organizacional como do tipo aberto, participativo de caráter consultivo. Este tipo de clima, tendo como oposto o do tipo fechado em que corresponde a um ambiente de trabalho considerado pelos seus membros como autocráticos, rígido e constrangedor, onde os indivíduos não são considerados nem consultados; têm em sua extremidade, características opostas, ao passo em que os membros da organização tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial. Com efeito, um clima organizacional sendo do tipo aberto permite um aumento no grau de satisfação e até no de seus membros. Um clima que permite a uma pessoa expandir-se e desenvolver-se é mais suscetível de produzir uma visão positiva da instituição. As principais características do clima que influenciam, nitidamente, à satisfação são: a) O tipo de relações interpessoais; b)A coesão do grupo de trabalho; c)O grau de implicação na tarefa; e, d)O apoio recebido no trabalho. Desta forma, é notório ao gestor/administrador de uma escola que o conhecimento do clima organizacional da instituição em que trabalha, faculta-lhe identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho, e assim, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação, o que refletirá, por conseguinte, nos processos de Gestão Escolar e no perfil de sua Gestão.

De porte às informações coletadas nesta pesquisa, analisadas a dimensão do clima organizacional escolar, tendo, afinal, o objetivo geral de investigar o perfil da Gestão Democrática em Escolas da Rede Pública Municipal de Ensino Fundamental de Coelho Neto, no Estado do Maranhão, Brasil, conclui-se este trabalho, longe de se pensar ter chegado à condição de esgotadas as possibilidades de aprofundamento a este tema, com as seguintes proposições.

Democratização da escola, construção da autonomia e participação são facetas múltiplas da gestão democrática (Luck,2011). Inerentemente, ligadas entre si, essas expressões do discurso democrático escolar estão, intrinsecamente, atrelado com as formas e estruturas de poder dentro da escola. Coerente com o pensamento de que democratizar é a conquista de poder por quem não tem ( CHANEN *apud* Luck, op. cit), investigar o perfil da gestão democrática de escolas públicas da Rede Municipal de Ensino Fundamental de Coelho Neto – MA-Brasil, afim de caracterizá-lo, através das análises das dimensões de estudo deste trabalho, chega-se à guisa de que, mesmo a considerar que cada escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que afeiçoa mais a interligação dos seus participantes, os que fazem todo o seu dinamismo, nas escolas do município de Coelho Neto (MA), o perfil de gestão democrática das escolas pesquisadas tem aspecto de participação passiva.

Pelas análises dos dados, percebeu-se que o tipo de clima organizacional presentes nestas escolas, tipo aberto, de caráter participativo – consultivo, em suma, são detalhes que, por si, podem corroborar um perfil de gestão, não autocrática, mas com uma forma de participação carregada de formalismo e burocratização, de tal forma que, em escolas maiores, ocorre maior segmentação de trabalho, impessoalidade e distanciamento, favorecendo menor nível de participação e envolvimento dos processos gerenciais da escola.

**BIBLIOGRAFIA**

BRASIL. **Lei 10.172 (Plano Nacional de Educação).** Brasília, 2001

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional, 1996**..

BRUNET, L. **Clima de escola e eficácia da escola*.*** In A. Nóvoa (ed), *As Organizações em Análise*. (pp. 121-140). Lisboa: Publicações Dom Quixote(1992).

\_\_\_\_\_\_\_(**Clima de trabalho e eficácia da escola. I**n A. Nóvoa (coord.), *As Organizações Escolares em Análise*. (pp. 123-140). Lisboa: Publicações Dom Quixote 1995.

CALADO M., SOUSA, E **Clima Organizacional e suas implicações: análise piscológica.**1993

CARVALHO, L. (1992). ***Clima de Escola e estabilidade dos Professores***. Lisboa: Educa. 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.

FREIRE, Paulo *Pedagogia da esperança*. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997

LUCK, H. (Org.). **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7 ed. Série Cadernos de Gestão. Vol II. Petrópolis. RJ. Vozes. 2011.

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

PARO, V. H **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

SERGIOVANNI, T.J.; CARVER, F.D. **O novo executivo escolar: uma teoria de Administração**. São Paulo: EPU, 1973.