

Clima escolar e suas implicações para o trabalho docente

School climate and its implications for teaching work

Clima escolar y sus implicaciones para el trabajo docente

Peter Paul Pereira¹
Flavinês Rebolo²

DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/serie-estudos.v22i46.1020>

Resumo: O texto apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com o objetivo de analisar o clima escolar segundo a percepção dos professores de uma escola pública do Município de Campo Grande, MS e suas implicações para o trabalho docente. A pesquisa, de abordagem qualitativa descritiva, utilizou como procedimentos metodológicos para a coleta de dados um questionário sobre clima escolar e entrevistas semiestruturadas. Participaram da pesquisa 24 professores. Os resultados mostram que o clima dessa escola tem características de um clima aberto, isto é, um ambiente de trabalho participativo, promotor do desenvolvimento profissional e do reconhecimento dos indivíduos. Foi possível identificar, também, pelas falas dos professores, que existe uma relação entre clima escolar e o trabalho docente. Ao se sentirem satisfeitos pela possibilidade de participação nas decisões, ao serem reconhecidos pelo trabalho realizado e pela possibilidade de realizarem trabalhos coletivamente, os professores afirmam que estão mais motivados e que o trabalho é realizado de forma mais prazerosa. A partir desses resultados, pode-se afirmar que, para esses professores, as dimensões que compõem o clima escolar têm implicações sobre o trabalho que realizam. Espera-se que as discussões sobre a qualidade do ambiente de trabalho possam contribuir para melhorar a educação, tanto no aspecto dos processos de ensino e aprendizagem como na valorização e bem-estar dos professores.

Palavras-chave: clima escolar; trabalho docente; bem-estar docente.

Abstract: The text presents the results of a research carried out with the objective of analyzing the school climate according to the perception of the teachers of a public school of the Municipality of Campo Grande, MS and its implications for the teaching work. The qualitative descriptive approach used a questionnaire about school climate and semi-structured interviews as methodological procedures for data collection. Twenty-four teachers participated in the study. The results show that the climate of this school has the characteristics of an open climate, that is, a participative work environment, which promotes professional development and the recognition of individuals. It was possible to identify, also, by the teachers' statements, that there is a relationship between the school climate and the teaching work. When they are satisfied with the possibility of participation in the decisions, when they are recognized for the work done and for the possibility of doing work collectively, the teachers affirm that they are more motivated and that the work is carried out in a more pleasant way. From these results it can be stated that, for these teachers, the dimensions that make up the school climate have implications for the work they do. It is hoped that discussions on the quality of the work

¹ Secretaria de Estado da Educação de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.

² Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.

environment will contribute to improving education, both in the teaching and learning processes as well as in the appreciation and well-being of teachers.

Key words: school climate; teaching work; teacher well-being.

Resumen: El texto presenta los resultados de una investigación realizada con el objetivo de analizar el clima escolar según la percepción de los profesores de una escuela pública del Municipio de Campo Grande, MS y sus implicaciones para el trabajo docente. La investigación, de abordaje cualitativo descriptivo, utilizó como procedimientos metodológicos para la recolección de datos un cuestionario sobre clima escolar y entrevistas semiestructuradas. Participaron en la investigación 24 profesores. Los resultados muestran que el clima de esta escuela tiene características de un clima abierto, es decir, un ambiente de trabajo participativo, promotor del desarrollo profesional y del reconocimiento de los individuos. Es posible identificar, también, por las palabras de los profesores, que existe una relación entre clima escolar y el trabajo docente. Al sentirse satisfechos por la posibilidad de participar en las decisiones, al ser reconocidos por el trabajo realizado y por la posibilidad de realizar trabajos colectivamente, los profesores afirman que están más motivados y que el trabajo se realiza de forma más placentera. A partir de esos resultados se puede afirmar que, para esos profesores, las dimensiones que componen el clima escolar tienen implicaciones sobre el trabajo que realizan. Se espera que las discusiones sobre la calidad del ambiente de trabajo puedan contribuir a mejorar la educación, tanto en el aspecto de los procesos de enseñanza y aprendizaje, como en la valorización y el bienestar de los profesores.

Palabras clave: clima escolar; trabajo de enseñanza; bienestar de los docentes.

1 INTRODUÇÃO

A escola, como instituição social, ao mesmo tempo que tem como objetivo a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos, também é uma organização de trabalho, é o local de trabalho do professor. Essa organização sofre a influência de fatores externos, relacionados às questões econômicas, sociais e culturais, e de fatores internos, como o clima escolar, que influenciam diretamente o trabalho docente e a aprendizagem dos alunos. Mesmo considerando que tanto os fatores externos como os internos são relevantes e podem influenciar positiva ou negativamente a escola no atingimento de seus objetivos, neste texto abordaremos, especificamente, um dos fatores internos que é o clima escolar.

O clima escolar compõe o cenário educativo sendo um fator que implica sobre o trabalho do professor. O bom clima existente em uma escola contribui para as relações positivas entre professores, alunos, direção e demais trabalhadores da escola e, como destacam Brito e Costa (2010), um bom clima escolar favorece resultados positivos no processo pedagógico.

Costa (2010) afirma que a compreensão da vida na escola conduz a uma melhoria da qualidade de vida e da educação e que o clima da organização escolar tende a

determinar as atitudes dos indivíduos em relação ao humor, estado de espírito, ânimo, comprometimento e satisfação. Assim, a identificação dos fatores que propiciam um ambiente favorável para o trabalho dos professores pode desencadear a reflexão sobre pontos fortes e fracos do ambiente escolar e possibilitar a implementação de estratégias de intervenção para a melhoria desse ambiente e do clima escolar.

Nesse sentido, buscou-se analisar as implicações do clima escolar sobre o trabalho docente a partir da percepção dos professores. Discutir sobre o clima de uma organização escolar e as implicações sobre o trabalho docente é, como apontam Cunha e Costa (2009), uma temática pouco explorada nas pesquisas nacionais, que raramente abordam a relação entre clima escolar e o trabalho do professor. Assim, com este estudo, espera-se contribuir para fomentar discussões que tragam avanços no conhecimento sobre essa temática, propiciando condições para melhorar a educação no aspecto da aprendizagem, das práticas pedagógicas inovadoras, bem como da valorização e do bem-estar do professor no interior dos ambientes escolares.

2 O CLIMA ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES

O clima é a percepção dos indivíduos sobre a qualidade de um ambiente e têm grande impacto sobre o trabalho que é desenvolvido nesse espaço. Tanto fatores internos como fatores externos influenciam o clima mas, para Luz (1995), os acontecimentos internos são aqueles de maior implicação sobre o clima, influenciando as ações, percepções, estado de ânimo, humor e satisfação das pessoas nele envolvidas.

No estudo realizado com professores de uma escola da Rede Municipal de Campo Grande, MS, analisamos o clima escolar a partir da tipologia e das dimensões apresentadas por Segura (2007), Ferreira (2013), Brunet (1992), Luz (1995), Luck (2012), Libâneo (2012) e Nóvoa (1992). Com base nesses autores, as dimensões para análise do clima escolar, neste estudo, são as seguintes: condições físicas e de infraestrutura, gestão, comunicação, reconhecimento, auxílio, motivação, respeito, participação e trabalho coletivo.

As condições físicas e de infraestrutura estão relacionadas ao ambiente físico, aos espaços organizados, à arquitetura que atenda as atividades pedagógicas, à manutenção, limpeza e segurança, aos recursos materiais, e devem ser planejadas e implementadas para assegurar um espaço educativo que funcione adequadamente para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e para o bem-estar dos que ali trabalham. Sobre isso, Libâneo (2012) aponta que a escola bem organizada e

gerida, deve garantir e assegurar condições organizacionais, operacionais e didático-pedagógicas para o bom trabalho do professor. A ausência, precariedade e descaso com as condições físicas e de infraestrutura do espaço educativo influencia tanto no trabalho do professor quanto na aprendizagem dos alunos. Entendemos que as condições físicas e de infraestrutura são importantes para o desenvolvimento do trabalho do professor, pois garantem as condições para a realização de suas atividades tanto em sala de aula como fora dela.

A *gestão da escola* é entendida como uma condição para a promoção de um clima de trabalho capaz de influenciar os indivíduos de maneira positiva e pode ser definida, como descreve Libâneo (2012, p. 411), como “um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas”. Alonso (2004) afirma que as concepções de administração escolar devem conceber a escola como uma instituição social e, nesse sentido, a gestão escolar deve ser elemento capaz de pensar a escola como uma estrutura organizacional integrada entre o aprendizado do aluno e o trabalho do professor.

A gestão escolar pode assumir diferentes formas de organizar o espaço escolar e assegurar um ambiente agradável e positivo para o alcance dos objetivos e o bem-estar dos trabalhadores. Para Libâneo (2012), a gestão pode assumir as concepções: técnico-científica, autogestinária, interpretativa e democrático-participativa. Alguns autores, como Luck (2012), Lima (2007) e Alonso (2004), entendem que a proposta de gestão democrática participativa é a que mais favorece a organização escolar por possibilitar o encontro entre as pessoas e a ênfase nas relações humanas. Para Luck (2012), a gestão democrática participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidade no processo de tomada de decisões e ações no interior da escola. Para Lima (2007), escola democrática e participativa requer o envolvimento político de todos. Um ambiente democrático, interativo, aberto, vivo, dinâmico e acolhedor necessita de um processo de gestão que reúna todos os envolvidos no processo educativo. Entendemos que a importância da gestão da escola reside na necessidade de um espaço de participação e respeito que possa fortalecer as relações humanas, acolher e possibilitar a convivência com as diferenças de comportamentos, ideias e valores. A gestão deve ser um elemento que promova a avaliação constante, com possibilidade de formação e qualificação, um espaço que garanta a tomada de decisões e deliberações com todos os envolvidos no processo educativo.

A *comunicação* na escola é uma dimensão do clima que envolve os indivíduos em uma rede de informações, saberes e conhecimentos compartilhados por todos. A comunicação integra os indivíduos nesse espaço, bem como com a comunidade na qual a escola está inserida. Ela é importante dentro do cenário educativo, pois possibilita a troca de informações para o alcance dos objetivos da educação. Para Rothmann e Cooper (2009, p. 92), “a comunicação se presta a funções importantes dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e fornecimento de informações”. Curvello (2009) afirma que a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. Refletindo sobre isso, entendemos que reconstituir a escola no aspecto da comunicação é possibilitar um ambiente que favoreça o diálogo como forma de participação e autonomia sobre o trabalho; é assegurar que os indivíduos possam ter voz e vez no interior da escola e que possam participar das decisões, dos projetos e debates com a comunidade. Entendemos, também, que a comunicação é um elemento capaz de influenciar na motivação e nos sentimentos do grupo e do indivíduo.

O *reconhecimento* é uma dimensão que está diretamente ligada às relações interpessoais no interior da escola. Essas relações constituem um dos componentes que formam a totalidade do trabalho docente e, de acordo com Rebolo (2012), esse componente diz respeito ao modo como as relações interpessoais acontecem na escola e quais os elementos que intervêm para que estas se tornem satisfatórias. Para essa autora, o reconhecimento é essencial na gestão de pessoas por estar articulado diretamente com o sujeito, seu trabalho e a organização. Bendassolli (2012), reafirmando a importância do reconhecimento no trabalho, sugere que este deve ser tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e com a organização. O autor ainda aponta que o reconhecimento no trabalho tem implicações diretas nos processos motivacionais, nas percepções de valorização e de justiça.

O *auxílio* no ambiente escolar pode ser definido como ato de apoio, ajuda e cooperação entre os indivíduos. As relações humanas no interior das instituições são marcadas por uma rede de acompanhamento, ajuda e auxílio que fortalecem o trabalho realizado. Rebolo (2012) entende que as relações interpessoais, quando positivas, são marcadas pelo auxílio recíproco, apoio socioemocional e técnico. A autora ressalta que esses elementos fornecerão subsídios para a realização mais satisfatória das tarefas dos professores, cujo trabalho está influenciado pelas profundas mudanças sociais e tecnológicas da sociedade contemporânea. Fullan (2009) aponta que toda mudança traz, para os indivíduos, inseguranças, medos e incertezas,

e, diante disso, entendemos que o auxílio, a assistência e o acompanhamento do trabalho do professor se fazem necessários para que ele possa encontrar respaldo e apoio e sentir-se mais seguro ao realizar suas atividades.

A *motivação* é uma dimensão do clima escolar que impulsiona os trabalhadores, a partir de fatores internos (necessidades, sentimentos, desejos etc...) e externos (relações interpessoais, reconhecimento, apoio, salário etc...), a agirem de uma determinada forma para atingir determinado objetivo. Conforme Chiavenato (2010), a motivação dá origem a uma propensão, a um determinado comportamento no interior das organizações, e é determinada tanto por fatores internos como externos. A motivação, como aponta Vergara (2000), é intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém, porém os fatores externos podem estimular, incentivar, provocar e viabilizar a motivação. A motivação é influenciada pela relação entre a pessoa (professores, alunos, diretores, etc.) e as situações que ocorrem no interior da escola. Cada pessoa pode responder de forma diferente às situações, e Ferreira (2013) aponta que as necessidades, sentimentos e percepções variam de indivíduo para indivíduo. Dessa forma, o papel da gestão é importante na motivação para conhecer as relações entre os indivíduos, as suas necessidades e compreender os processos motivacionais que irão impactar, de forma significativa, o clima escolar.

Respeito significa uma atitude de valorização entre as pessoas. O respeito nas instituições sociais está ligado ao reconhecimento, ao apreço, à atenção e à consideração, conforme afirma Luck (2012). O respeito é uma dimensão do clima escolar que está diretamente ligado às relações interpessoais que ocorrem na escola. O respeito dentro de um espaço democrático é um valor positivo que resulta na satisfação do indivíduo e do grupo. Essas relações podem promover um ambiente agradável e amigável, pois, conforme aponta Rebole (2012), quando as relações interpessoais são positivas, tornam-se determinantes e fundamentais no sucesso do ensino e no bem-estar do professor.

A *participação* é a ação de intervir, participar e sentir-se pertencente a um grupo ou a um ambiente. As possibilidades de participação do professor na escola estão presentes, principalmente, nas reuniões pedagógicas, na construção da proposta pedagógica, na elaboração de projetos, nas reuniões entre família e escola e nas discussões administrativas e pedagógicas. Mamedes (2005) entende que a participação é uma condição essencial para uma melhor qualidade de vida e, também, é o que caracteriza o processo educativo ideal. Libâneo (2012, p. 450) acrescenta que a participação é “o principal meio de assegurar o envolvimento de todos os integrantes

da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” e que a participação “proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável”. A escola deve oferecer condições para a participação de todos os envolvidos de maneira colaborativa e solidária, pois esta dimensão é uma maneira de garantir aos indivíduos a integração no ambiente educativo e o sentimento de pertencimento a ele.

O *trabalho coletivo* vai sendo configurado e marcado por situações cotidianas de cooperação e solidariedade no processo de trabalho e de ensino e aprendizagem. Ele pode ser entendido como a capacidade e a possibilidade que os indivíduos têm de realizar atividades colaborativas em função do alcance dos objetivos da escola. Nesse sentido, entendemos que a escola é um espaço que requer a participação de todos para a realização de tarefas no coletivo. As atividades realizadas no interior da escola, para que alcancem os objetivos e proporcionem o bem-estar de todos os trabalhadores, devem ser pensadas e executadas de forma coletiva e cooperativa. Segundo Libâneo (2012, p. 513), “por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modo de agir, [será favorecida] a convivência, [possibilitando] romper com práticas individualistas”. É muito comum, ainda, nas escolas, a prática da realização de atividades isoladas, uma “cultura do individualismo”, como apontam Fullan e Hargreaves (2000). Nesse sentido, Alonso (2004, p. 13) destaca que “o trabalho coletivo nem sempre encontra aceitação por parte da direção ou mesmo dos professores que, por força do hábito de trabalhar isoladamente, veem nisso uma perda de tempo”. Entendemos que o trabalho coletivo, como dimensão do clima escolar, é um implicador sobre o trabalho do professor e, por isso, a necessidade de pensar a escola como espaço democrático em que os professores possam desenvolver práticas coletivas.

A partir dessas dimensões que intervêm na composição do clima, citadas acima, podem ser definidos os tipos de clima de uma organização escolar. Para Brunet (1992), o clima pode ser de dois tipos: aberto e fechado. Clima aberto implica um ambiente de trabalho participativo, facilitador, promotor do desenvolvimento acadêmico e reconhecimento dos indivíduos e, segundo Costa (2010) e Nóvoa (1992), pode ser participativo ou consultivo. O clima fechado caracteriza um ambiente de trabalho autocrático, rígido e constrangedor, em que os indivíduos são executores, não são considerados produtores de seu próprio trabalho e pode ser, conforme Costa (2010) e Nóvoa (1992), autoritário ou paternalista.

3 A ESCOLA, OS SUJEITOS E A METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma escola da rede municipal de ensino de Campo Grande, MS, localizada no Distrito de Anhanduí, distante 50 km da sede do município. Seus alunos são provenientes do próprio Distrito, das fazendas, sítios e assentamentos do entorno. Oferece ensino fundamental, da pré-escola ao 9º ano, e conta hoje com 27 professores e aproximadamente 500 alunos divididos em dois turnos: matutino e vespertino.

Em relação aos sujeitos, participaram deste estudo 24 professores que responderam ao questionário, sendo 18 do sexo feminino e seis do sexo masculino; e, concedendo a entrevista, seis professores, sendo quatro mulheres e dois homens. Na transcrição das entrevistas, os professores entrevistados receberam, para garantia do anonimato, os seguintes pseudônimos: Izabel, Eduardo, Beatriz, Cristina, Ana Claudia e Chiquinho.

Utilizamos a abordagem qualitativa descritiva por entender que esse tipo de abordagem favorece o contato do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, e permite conhecer a percepção dos professores em relação ao clima da escola e suas implicações sobre o trabalho, relacionando situações, acontecimentos, humor, valores, crenças e sentimentos. Os dados foram coletados com a aplicação de um questionário, que visava identificar a percepção dos professores em relação às dimensões que compõem o clima escolar, e a realização de entrevistas semiestruturadas, realizadas a partir de um roteiro pré-elaborado, com o objetivo de aprofundamento de questões relacionadas ao clima escolar e ao impacto desse clima sobre o trabalho que realizam.

4 AS DIMENSÕES DO CLIMA ESCOLAR E AS IMPLICAÇÕES PARA O TRABALHO DOCENTE: A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES

Em relação à dimensão de *infraestrutura*, que diz respeito às condições físicas e materiais para a realização do trabalho do professor, identificamos, na fala dos professores, que esta pode interferir, sim, nas atividades dos professores.

Esses elementos [de infraestrutura] têm grande implicação, eles interferem... por exemplo: barulho, som, ruído vai causar no aluno irritabilidade, então todo o trabalho que ia acontecer acaba prejudicado... Às vezes você quer desenvolver uma metodologia diferente, mas não temos espaço adequado... (Profa. Beatriz)

Interfere muito no meu trabalho e na aprendizagem do aluno, precisamos de uma boa iluminação, ventilação, ambiente satisfatório, uma sala de

pesquisa pra eles, recursos adequados, uma tranquilidade para trabalhar.
(Profa. Izabel)

A inadequação e/ou escassez de elementos relacionados às condições físicas, materiais e de infraestrutura, segundo Rebole (2012), limita a atividade docente e exige maior esforço dos professores, podendo levá-los a frustrações e desmotivação, além do esgotamento físico e psicológico. A escola como local da aprendizagem e do trabalho docente requer, em sua constituição e organização, condições físicas e de infraestrutura que atendam as necessidades dos alunos e dos trabalhadores. As condições referentes à iluminação, ventilação, salas adequadas, espaço externo, materiais didáticos, limpeza e manutenção foram apontadas por esses professores como condições importantes para a realização de suas atividades. A ausência desses elementos, na opinião deles, acarreta situações de insatisfação, prejuízos na realização das atividades internas e externas e irritação nos alunos. Porém os professores também entendem que esses elementos não são um impeditivo para execução de suas tarefas, mas reconhecem que poderiam desenvolver melhor suas atividades se as condições fossem melhores.

Independentemente da estrutura, eu tenho uma postura. Sem que tivéssemos nos dado as condições necessárias, chegamos aonde chegamos, e se eu tivesse todas as condições o que poderíamos realizar? é assim que eu penso [...] as condições físicas interferem sim, no meu trabalho, mas não é motivo para não realizar... Agora se for me dado todas as condições melhor ainda, potencializa as nossas ações... (Profa. Cristina)

Assim, é preciso manter a escola como um espaço educativo que dispõe de uma arquitetura capaz de viabilizar a acessibilidade, salas e espaços capazes de despertar a criatividade, locais que promovam a convivência, que garantam recursos para estudos, pesquisas e lazer e que assegurem o bem-estar dos trabalhadores e dos alunos. E é preciso refletir, também, sobre a necessidade de políticas educacionais mais efetivas que garantam o funcionamento das escolas com condições físicas e de infraestrutura adequadas.

A *gestão da escola* ocupa um papel de centralidade na presença de um bom clima escolar, pois é por meio da gestão, das diferentes formas de organizar o espaço e a integração escolar, que se pode assegurar um ambiente agradável e positivo para o alcance dos objetivos educacionais e a vida dos trabalhadores. Os resultados mostram que o modelo de gestão de uma escola está relacionado à autonomia, à participação, à promoção de um ambiente motivador e à qualidade do trabalho. As falas a seguir exemplificam a percepção dos professores entrevistados:

A gestão pode influenciar na qualidade do meu trabalho... Quando temos uma gestão democrática, onde tem espaço para minha participação, onde eu vou participar, vou fazer acontecer; agora uma gestão autoritária vai me engessar, sem criatividade, vou ter uma única visão, vou só cumprir um monte de tarefas que foram colocadas ali para serem cumpridas... Eu vejo aí uma grande influência no ensino e trabalho, uma vez engessada, você só cumpre tarefas, sem tempo para questionar e dialogar. (Profa. Beatriz)

Compete à gestão olhar para você, oferecer suporte, motivar, ser apoio para você seguir, quando a gestão te olha como pessoa, ser humano [...] acho que falta este olhar de sensibilidade, respeitar os indivíduos. (Profa. Cristina).

Acredito que é uma grande influência... Primeiro nós precisamos de uma gestão democrática, flexível que tem diálogo, participação, valorização profissional, para que possamos desenvolver nosso trabalho. Porque se trabalharmos com uma gestão autoritária, fechada para o diálogo, nos não vamos conseguir fazer um bom trabalho... Porque o profissional não vai estar como seu lado pessoal e profissional resolvido. (Profa. Izabel)

Em relação ao modelo de gestão, as falas dessas professoras nos permitem considerar que elas reconhecem a importância de um modelo de gestão democrática. Segundo Lima (2007), a gestão democrática é constituída de espaços permanentes de análise, debate, avaliação e trabalho coletivo, oferecendo aos professores oportunidades de diálogos e abertura para negociações, o que torna seus trabalhos mais produtivos. A importância da gestão democrática também é descrita por Luck (2012) como condição para superar carências e as dificuldades efetivas do cotidiano. Os resultados mostram que o modelo de gestão democrática participativa seria, na opinião dos professores, o mais propício para a ênfase nas relações humanas e para o desenvolvimento do trabalho. Seria, assim, uma das condições para a promoção de um ambiente harmonioso, de encontros, de confiança e ajuda mútua entre os envolvidos, proporcionado assim um clima escolar positivo. Ferreira (2013) nos ajuda a entender essa questão quando aponta que a gestão de pessoas tem como missão alcançar a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

A *comunicação* é um aspecto importante no cenário educativo, pois possibilita a troca de informações para o alcance dos objetivos da escola, diz respeito à circulação de informações e à comunicação entre os professores, professores e direção e professores e equipe pedagógica. A comunicação é um elemento indispensável para a realização das atividades de forma adequada e segura. As falas dos professores refletem como eles avaliam a importância da comunicação dentro da escola e sobre

seus trabalhos. Para eles, a comunicação é indispensável nas trocas de informações, no diálogo e na segurança. A seguir, alguns trechos que exemplificam a percepção dos professores em relação a comunicação:

É importante em tudo.... Porque se a circulação de informações não for objetiva... Ela gera insegurança e desconfiança. (Profa. Izabel)

A circulação de informações influencia muito porque, se toda e qualquer informação circular de forma rápida, vai evitar alguns tipos de empecilhos que acontecem... Desencontros, atropelamentos de informações é o que acontece quando não temos esta informação rápida e confiante... vai prejudicar no planejamento. (Profa. Beatriz)

Aqui na escola ela acontece de forma produtiva, ela chega bem na hora certa, são passadas as informações de forma clara... Entre nós professores existe a troca de informações de alunos, das turmas... Existe um diálogo. (Profa. Ana Claudia)

A maioria dos professores entrevistados avaliou que a comunicação tem ocorrido de forma produtiva na escola, e essa avaliação está pautada na ideia de comunicação relacionada às orientações que eles precisam seguir e que devem ser compartilhadas por todos; ao fornecimento de informações sobre o planejamento das atividades escolares; à formas de diálogo e expressão do que as pessoas estão sentindo no interior da escola e como elemento que gera segurança e confiança. Um professor, no entanto, apresenta insatisfação com alguns aspectos da forma como a comunicação acontece.

A informação deve ser constante, um diálogo... O que acontece dentro desta estrutura organizacional, existem detentores das informações e formações, dentro deste contexto que vivemos, eu vejo sim uma detenção de conhecimento e informações. (Prof. Eduardo)

A comunicação na maioria das vezes, eu consigo analisar da seguinte forma: ela existe desde que seja favorável ao sistema, gestão, o resto não tem importância, não se comunica... A comunicação deve ser utilizada para favorecer, caso contrário ela é frágil. (Prof. Eduardo)

Para esse professor, algumas coisas são informadas para o andamento do sistema, outras informações são ocultadas, e isso acarreta a fragilidade da comunicação que, por não proporcionar estímulos, esclarecimentos, questionamentos e reflexões sobre as demandas, problemas e situações que deveriam ser informados e debatidos por todos, acaba gerando insatisfação e insegurança. Percebemos, nas falas dos professores, que a comunicação no interior da escola acontece e é consi-

derada boa pela maioria. Porém algumas falas apontam situações que demonstram desencontros, incertezas e desconfianças, e que precisam ser corrigidas para que não impliquem negativamente no trabalho do professor.

A dimensão relacionada ao *reconhecimento* pelo trabalho realizado é essencial para a satisfação do trabalhador e o bom clima escolar e está articulada diretamente com a gestão escolar e as formas de comunicação. Para os professores entrevistados, o reconhecimento por parte da direção e dos outros profissionais é entendido como a valorização de seu trabalho e pode influenciar positivamente o desenvolvimento dos trabalhos em sala de aula e no interior da escola. Eles afirmam que, para isso, deve existir uma gestão capaz de favorecer esse espaço de reconhecimento, participação e diálogo. As falas a seguir exemplificam a percepção dos professores:

Construí uma relação pessoal e profissional, com a unidade escolar e a comunidade. E a minha contribuição está na aprendizagem do aluno. Minha prática pedagógica no dia a dia e acima de tudo orientações sobre valores em sociedade... Para que possam fazer a diferença. E isso precisa ser valorizado... (Profa. Izabel)

Acredito que o reconhecimento é uma grande influência na escola... Precisamos de uma gestão democrática, flexível e que tenha diálogo. Precisamos ter chances de participar, sermos valorizados e reconhecidos. Para que possamos desenvolver nosso trabalho. (Profa. Beatriz)

O reconhecimento somente é possível em um espaço que possibilite a discussão das dificuldades e dos impasses e que favoreça a confiança, a cooperação e a valorização da contribuição individual na organização do trabalho. A gestão democrática, flexível e que promova o espaço para o diálogo é uma condição para que o reconhecimento ao trabalho do professor aconteça. A professora Cristina diz que incentivos acontecem, mas que, quanto ao reconhecimento, ainda falta um pouco.

Incentivos às práticas sim... Mas reconhecimento... Não sei, acho que falta um pouco. [...] No passado eu e uma aluna recebemos um prêmio nacional, eu me senti muito contente, teve até fanfarra... É, fui reconhecida, uma valorização, não só o aluno, eu também... (Profa. Cristina)

Isso talvez se deva à mudança de gestão que aconteceu na escola um pouco antes de iniciarmos as entrevistas e que pode ser percebida na fala da Profa. Izabel:

É que estamos vivendo um momento de adaptação, uma nova gestão, estamos no processo... Está em processo... (Profa. Izabel)

Os sentimentos e percepções em relação ao clima escolar sempre são dinâmicos, transitórios e inacabados e dependem das situações e mudanças que ocorrem no ambiente. Sendo o reconhecimento um elemento e/ou dimensão que compõe o clima escolar, este também é percebido, sentido de acordo com as situações e condições na escola. Nesse sentido, o período de adaptação à nova gestão da escola está, segundo alguns professores, influenciando no reconhecimento de seus trabalhos.

Quanto à dimensão *auxílio*, entendida como um conjunto de fatores relacionados ao acompanhamento, assistência e orientações que influenciam o trabalho do professor, os professores entrevistados a reconhecem como elemento indispensável para realização de suas atividades. O trabalho que o professor desenvolve no cotidiano da escola é marcado por situações e condições que requerem a participação, colaboração e auxílio de todos para a resolução de conflitos, disciplina dos alunos e aprendizado.

As falas dos professores apontam que haver auxílio, acompanhamento e orientações é fundamental para a realização do trabalho; todos os setores e pessoas que trabalham no interior da escola são importantes e devem trabalhar colaborativamente.

É importante o auxílio e apoio de todos os setores da escola, desde a direção, até o guarda, a cozinheira. O resultado da escola vem a partir de uma equipe. Tem toda uma equipe trabalhando em prol do aluno, e posso ainda acrescentar a comunidade, os pais dos alunos uma relação amigável e de compreensão. (Profa. Beatriz)

[...] desde o vigia, merendeira... Todos fazem parte do meu trabalho... Quando eu saio da sala de aula com as crianças, preciso das meninas de apoio... Não consigo realizar meu trabalho sozinha. Eu busco ajuda, vou até as pessoas envolvidas... (Profa. Ana Claudia)

Todos estão envolvidos.... para realização do meu trabalho, o coordenador e supervisor que acompanham o meu trabalho, a orientação escolar que faz o acompanhamento em relação ao aluno e a Direção... Por exemplo, vou participar de uma feira na UFMS e preciso do apoio deles. Ou quando vou realizar atividades fora da sala de aula, preciso de inspetores, se vou à biblioteca preciso da menina que trabalha lá... (Profa. Cristina)

Além dos aspectos citados acima pelas professoras, a dimensão auxílio também remete a uma função pedagógica que deve auxiliar o professor em suas ações e a desvendar os problemas, a orientar a busca de recursos e conhecimentos úteis para

resolução de dificuldades e carências em sua prática e, ainda, ajudá-lo no processo de autoavaliação, segundo afirmam Mané e Lessard (2012, p. 221). Esses autores entendem o acompanhamento, o auxílio, como um processo de intervenção, de apoio pedagógico que conduz o professor na conquista da autonomia. Nesse aspecto, porém, os professores entrevistados relatam que o auxílio, acompanhamento e orientações têm um caráter mais técnico, burocrático e prescritivo, conforme se pode perceber nas falas abaixo:

Sempre de uma forma mais autoritária, de verificação, fiscalização de planejamento, verificação de domínio de sala, nos eventos, nos trabalhos... Não vejo um acompanhamento pedagógico, e sim uma forma de organização disciplinar... só aparência... (Profa. Beatriz)

O acompanhamento se dá por meio de cadernos de planejamento, observação de minha prática pedagógica, dentro e fora da sala... e resultados. (Profa. Izabel)

Nem sempre eles [coordenadores, diretor] podem auxiliar, porque eles têm suas atribuições e, às vezes, não podem me ajudar naquela hora. O acompanhamento deve ser de orientação, preciso que eles me orientem, encontrar caminhos, maneiras... Mas não é sempre que eles acompanham e orientam, aí eu busco sozinha. (Profa. Ana Claudia)

Mesmo o auxílio sendo considerado pela maioria como bom, percebemos na fala desses professores que o acompanhamento pedagógico é um acompanhamento para verificação dos conteúdos e do domínio de sala, e não um processo de orientações e de busca de soluções para os problemas. Nesse sentido, podemos afirmar que a dimensão auxílio tem acontecido na escola, porém, a forma como vem sendo realizada desperta questionamentos e insatisfação dos professores. A implicação desse tipo de auxílio relatado nas falas das professoras é a ausência de autonomia, a ênfase nas prescrições e normas e na busca isolada do professor para obter recursos e conhecimentos úteis para resolução de problemas.

A dimensão relacionada à *motivação* abrange fatores relacionados à motivação em sala de aula, na relação com a direção da escola e com os outros membros da equipe pedagógica.

Motivada de modo geral sim... Mas precisa melhorar o clima de trabalho, estrutura física, uma sala apropriada para planejar e pesquisar, uma biblioteca mais equipada, profissionais nos dois períodos matutino e vespertino. (Profa. Izabel)

Eu fui reconhecida e valorizada... Isso me ajudou neste ano, eu me sinto motivada para continuar e incentivar os outros. Graças a um trabalho realizado que gerou frutos positivos para mim e para meus alunos... (Profa. Cristina)

Sim, satisfeita e motivada com o aluno... de fazer a diferença na vida deles... saber que contribui para seu sucesso. (Profa. Beatriz)

Os resultados apontam que as principais fontes de motivação estão relacionadas ao próprio trabalho, ao sentido de contribuir para o sucesso dos alunos e à valorização e reconhecimento desse trabalho. Pode-se dizer que, nessa escola, os processos motivacionais se concretizam, para a maioria dos professores, a partir dos aspectos relacionados diretamente com as atividades em sala de aula.

O *respeito*, como uma dimensão do clima escolar, está relacionado ao reconhecimento, à consideração e ao apreço entre as pessoas. Os professores entrevistados percebem que o respeito é um elemento indispensável das relações interpessoais e que interfere na realização do seu trabalho.

É uma relação boa... pessoal e profissional... É uma relação de respeito e troca de experiência... Porque se trabalharmos com uma gestão autoritária fechada para o diálogo, um ambiente sem respeito não vamos conseguir fazer um bom trabalho. (Profa. Izabel)

Entre meus colegas, é uma convivência respeitosa onde um respeita o espaço do outro. E de certa forma contribuindo no trabalho do outro ou fazer pedagógico do outro... De uma maneira interdisciplinar, multidisciplinar... Colaborativa. (Profa. Ana Claudia)

A construção e manutenção de um ambiente harmônico e de respeito aos modos de ser, crenças e ideias de cada um deve ser incentivado por meio de diálogos, autonomia e reconhecimento. Dessa forma, o respeito será um elemento condicionante de um bom clima escolar, um elemento que possibilita reconhecer o outro, olhar para o outro como um indivíduo da sua ação. O trabalho do professor é marcado pelas relações interpessoais e, conforme aponta Rebolo (2012), quando essas relações são positivas podem promover um ambiente agradável e amigável e são determinantes fundamentais para o sucesso do ensino e o bem-estar do professor.

A dimensão *participação* é resultado, principalmente, de uma gestão escolar que favoreça um espaço democrático pleno e acontece quando todos os professores estão envolvidos em um processo coletivo e de colaboração para garantir a qualidade do ensino. Nas falas dos professores, a participação efetiva na escola é uma condição

para que eles possam interferir nas decisões, participar de elaboração de propostas, nas licitações de materiais, como representantes sindicais e nas reuniões com a comunidade. A maioria dos entrevistados afirmou que considera a participação nessa escola boa, embora tenham relatado que alguns professores não apresentam seus pontos de vista e/ou seus posicionamentos nas reuniões.

Eu percebo assim, a educação não se faz sozinha, eu preciso estar junto de meus colegas, com a comunidade... É uma interação. Vejo através de nossos trabalhos diários que acontecem... Das trocas de experiências, diálogos e da participação. (Profa. Ana Claudia)

A participação é importante para realizarmos as atividades e nosso trabalho. Quando participamos nas decisões... Nos projetos tudo fica mais fácil. (Profa. Izabel)

A escola deve possibilitar a participação de todos os envolvidos de maneira colaborativa e solidária, e uma das formas da participação se efetivar é por meio do trabalho coletivo. O *trabalho coletivo*, na escola pesquisada, é visto pelos professores como importante e conta com o incentivo da gestão.

O trabalho coletivo é essencial para o bom desenvolvimento de qualquer processo... não só na aprendizagem, no entanto, o trabalho em equipe deve acontecer de forma democrática onde um respeite o outro... Não chegar com uma ideia pronta e os demais devem seguir, não podemos chamar isto de trabalho coletivo. Respeito entre os pares um deve ouvir a ideia do outro para se chamar de trabalho em equipe. Chamo isto de trabalho em equipe. (Profa. Beatriz)

O trabalho em equipe é importante... Porque juntas as pessoas podem trocar ideias e realizar o que é proposto. É uma relação boa quanto pessoal e profissional. Eu entendo como sendo uma relação de respeito e troca de experiência... (Profa. Izabel)

Os professores apontam que o trabalho coletivo contribui na aprendizagem e promove um espaço democrático de participação, colaboração e solidariedade. Para Alonso (2004), trabalhar com outras pessoas é condição da formação do cidadão em uma sociedade democrática; a ausência de se trabalhar em conjunto tem implicações diretas sobre o trabalho docente.

Mas esses professores também avaliam que, embora exista o trabalho coletivo e o grupo procure desenvolver ações coletivas, ainda há muito a ser melhorado, como discutir projetos que contemplem as necessidades da escola como um todo, e não apenas o trabalho pedagógico.

Trabalho coletivo real, interdisciplinar, transdisciplinar infelizmente não ocorre... eu vejo umas tentativas de implantação de projeto, alguns trabalhos coletivos... o trabalho coletivo seria sentarmos para discutirmos um projeto da realidade da escola para suprir as necessidades da escola, e juntos tomarmos decisões e ações... (Profa. Cristina)

Ainda percebo um certo individualismo. Deveria ter um corporativismo... colaboração, vamos fazer uma educação multidisciplinar... entender que a escola é um todo. Não posso pensar na escola em partes, ela é uma comunidade educacional... (Prof. Chiquinho)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste texto, apresentamos e discutimos os resultados obtidos a partir da percepção dos professores em relação às dimensões que compõem o clima escolar. As discussões e análises apontam que o clima da escola pesquisada tem características que sugerem um clima escolar aberto, no qual os professores têm controle sobre suas ações e seu trabalho e se dizem satisfeitos com o ambiente escolar. Porém existem algumas dimensões do clima escolar que, segundo os professores, precisam ser melhoradas, como a infraestrutura, a comunicação, o trabalho coletivo e o auxílio.

O trabalho dos professores nessa escola precisa de um espaço educativo que assegure as condições físicas e de infraestrutura necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Esses professores necessitam de materiais de apoio como livros, livros paradidáticos, computadores conectados à internet, materiais para confecções de jogos e/ou jogos pedagógicos, xerox, mobiliário para atender as necessidades dos alunos e dos professores, boa iluminação e climatização. Um espaço com infraestrutura capaz de atender o professor em suas atividades externas, com áreas de convivências, espaço específicos para esporte e lazer, laboratórios, atelier de arte e espaço de refeição. Essas condições materiais e de infraestrutura devem ser pensadas, planejadas e implementadas para que os professores possam desenvolver atividades significativas para o aprendizado dos alunos e também para que eles não se limitem em sua criatividade e práticas.

Também identificamos que o trabalho do professor nesta escola necessita de um espaço que promova e contribua para o fortalecimento das relações interpessoais. No interior da escola, faz-se necessário reforçar uma cultura da colaboração, participação e na realização de tarefas e/ou projetos coletivos. Esse espaço deve promover situações para que o professor se sinta motivado, respeitado e reconhecido.

A comunicação nesse espaço deve ser uma dimensão indispensável para a promoção de respeito e diálogo, para contribuir no repasse de informações e nas tomadas de decisões. As relações interpessoais devem contribuir para a aceitação, inclusão e pertencimento do professor no grupo. A ausência de respeito, participação, motivação, reconhecimento e diálogo influenciam diretamente nas relações interpessoais internas, causando insatisfação, resistências, desconfortos, abandono, intrigas e individualismo, acarretando o mal-estar do professor e um clima negativo na escola.

A gestão escolar deve ser capaz de organizar, liderar e viabilizar o espaço escolar para o alcance dos objetivos da escola e da educação e para o desenvolvimento do trabalho do professor. A gestão é responsável para promover um espaço democrático participativo, onde o professor se sinta um profissional que contribui diretamente na formação do aluno e também na construção da identidade da escola. Dessa forma, a gestão deve promover e viabilizar um espaço de encontros, de acompanhamento, de avaliação e orientação, no qual todos dirigem e são dirigidos, onde as tarefas e as relações entre os indivíduos possam promover um clima escolar capaz de reforçar a satisfação, a participação, a autonomia, a responsabilidade e o sentimento de pertencimento.

Diante de tantos desafios vivenciados pelos professores na escola contemporânea, se faz necessário o aprofundamento das discussões acerca do clima escolar e do trabalho docente no interior das instituições educativas, pois acreditamos que todas as questões ligadas à escola, como uma instituição capaz de promover mudanças no processo de ensino e aprendizagem e no próprio trabalho do professor, merecem atenção dos pesquisadores, da sociedade e do Estado.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes. *Gestão escolar: revendo conceitos*. São Paulo: PUC-SP, 2004.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo*, Maringá, PR, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.
- BRITO, Marcia de S. T.; COSTA, Marcio da. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 500-94, set./dez. 2010.
- BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, Antônio (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992. p. 121-40.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. O novo papel dos RH nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

- COSTA, Andreia F. L. da. *Clima escolar e a participação docente: a percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino*. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2010.
- CUNHA, Marcela B.; COSTA, Márcio. O clima escolar de escolas de alto e baixo prestígio. In: REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 32., Caxambu, MG, 2009. *Anais...* Caxambu: Anped, 2009. p. 1-15.
- CURVELLO, João J. A. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 32., Curitiba, PR. *Anais eletrônicos...* Curitiba: Intercon, 2009.
- FEREIRA, Patrícia Itala. *Clima organizacional e qualidade no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- FULLAN, Michael. *O significado da mudança educacional*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- LIBÂNIO, José C. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIMA, Maria R. C. de. *Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido*. Brasília: Líber Livro, 2007.
- LUCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- LUZ, Ricardo S. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MAMEDES, Cleusa B. L. *Democracia na escola pública e participação de professores*. Cáceres, MT: Editora Unemat, 2005.
- MANÉ, Yaya; LESSARD, Claude. A prática do acompanhamento no exercício da função de conselheiro pedagógico. In: THURLER, Monica G.; MAULINI, Oliver. (Org.). *A organização do trabalho escolar: uma oportunidade para repensar a escola*. Porto Alegre: Penso, 2012. p. 216-38.
- NÓVOA, António (Org.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- REBOLO, Flavinês. Fontes e dinâmicas do bem-estar docente: os quatro componentes de um trabalho felicitário. In: REBOLO, F.; TEXEIRA, L. R. M.; PERRELLI, M. A. S. (Org.). *Docência em questão: discutindo trabalho e formação*. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2012. p. 23-60.
- ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SEGURA, Daiane R. B. F. *Clima organizacional escolar: implicações para o desenvolvimento profissional docente*. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Araraquara, SP, 2007.
- VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

Sobre os autores:

Peter Paul Pereira: Mestre em Educação. Coordenador pedagógico da Secretaria de Estado da Educação de Mato Grosso do Sul. **E-mail:** peterpaulms2014@gmail.com

Flavinês Rebolo: Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica Dom Bosco. **E-mail:** flavines.rebolo@uol.com.br

Recebido em fevereiro de 2017

Aprovado para publicação em setembro de 2017