



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

POSSIBILIDADES DE MELHORIA DO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DE PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO

Edna Maria Mendes Pinheiro Costa (1); Mailson Martinho (1); Maria de Lourdes Silva Lima (2); Vera Rejane Gomes (3); Osiel Cesar da Trindade Junior (4).

Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, edna.mendes@ifma.edu.br (1); Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, martinhomailson@yahoo.com.br (1); Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, lourdes.barros@ifma.edu.br (2); Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, verarejane@ifma.edu.br (3); Instituto Federal do Maranhão Campus Zé Doca, osiel.junior@ifma.edu.br (4).

Resumo: O presente artigo parte de uma reflexão sobre a importância da organização do ambiente escolar e do trabalho coletivo dos sujeitos envolvidos ao se identificarem como agentes transformadores de realidades diversas no processo educacional. O texto ressalta o Planejamento Participativo como elemento agregador das ações a se realizarem na escola assim como a formação continuada para o pessoal docente e administrativo, objetivando a prestação de um serviço de qualidade à sociedade e ao mesmo tempo elevar o nível de satisfação profissional.

Palavras-chaves: Ambiente escolar, planejamento educacional, formação continuada.

1. INTRODUÇÃO

A escola é caracterizada pelo seu poder de atuação e transformação da realidade dos seus sujeitos. Busca-se, então, proporcionar, a partir deste trabalho, uma reflexão acerca da importância do planejamento participativo para o alcance da melhoria do clima e cultura organizacional das instituições escolares. Alguns fatores são apontados como essenciais no processo de construção de uma escola de qualidade, tais como a formação continuada de professores, potencialização de suas qualidades através da valorização do trabalho e conhecimento da realidade vivenciada no contexto escolar.

É necessário que os componentes do corpo escolar sintam-se satisfeitos no ambiente em que atuam. Por ser uma instituição corresponsável pela formação de cidadãos, a escola deve garantir a participação de todos os atores envolvidos em seu planejamento, uma vez que é preciso considerar qual a real necessidade dos alunos para definir as metodologias adequadas para cada situação.

A gestão escolar deve, então, atentar-se para a melhoria do clima e cultura organizacional da escola, favorecendo o crescimento profissional de seus funcionários e fortalecendo as potencialidades dos alunos, de modo que os atores envolvidos sintam-se protagonistas do processo de ensino- aprendizagem.



Neste sentido, o objetivo principal da pesquisa consiste em discutir a relevância e as possibilidades de uma gestão democrática no contexto educacional através da organização do ambiente escolar.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A construção do presente artigo foi realizada através da pesquisa bibliográfica que tem como fundamentação um estudo sistematizado de publicações científicas que abordam o tema em discussão e constitui acesso público em geral. Dessa forma, foram utilizadas as referências bibliográficas de alguns autores, tais como, Libâneo, Lück, Murici, Paro e outros, que enfatizaram a questão do referido tema e a sua importância para uma gestão voltada ao cotidiano do trabalho na escola e a sua contribuição no ensino-aprendizagem de boa qualidade.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica explicativa, segundo a taxionomia de Vergara (2014, p. 62-63) pode-se constatar que todo o texto aponta para um entendimento sobre as questões que permeiam os fatores relevantes na organização do ambiente escolar e a sua influência no processo educacional.

3. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA

A escola é um espaço de formação sistematizada para as pessoas que nela buscam o conhecimento e de onde a sociedade espera a transformação do indivíduo em cidadão que precisa exercer de fato e de direito a sua cidadania. Para isso, a escola precisa estar apta para tal missão. Os sujeitos nela envolvidos precisam se sentir parte do processo, do contrário, a escola continuará a ser simplesmente um lugar onde o seu corpo escolar não se sente motivado a transformar a sua realidade.

Segundo Libâneo (2015), os objetivos propostos para que a escola seja concebida como espaço de síntese, no exercício de seu papel na construção da democracia social e política, estão pautados na promoção do desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos; no favorecimento das condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos; na preparação para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional; na formação para a cidadania crítica e no desenvolvimento da formação para os valores éticos.

Nessa perspectiva, é importante que a escola esteja atenta à construção de agentes transformadores, que estejam abertos para as inovações, sem desprezar as experiências



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

exitosas, às particularidades das partes envolvidas na comunidade acadêmica, aos avanços tecnológicos para uma comunicação mais abrangente que prepare realmente trabalhadores–cidadãos para o mundo do trabalho, de forma competente, crítica, ética e humanizada.

As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. "A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais" (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.316).

Vale ressaltar que a escola por excelência é uma organização de fundamental importância para a sociedade, pois nela se constrói saberes, afetividade, respeito, disciplina, além de outros valores que contribuirão de forma significativa para o desenvolvimento das potencialidades de seus alunos.

Segundo Murici e Neuza (2013), uma das dimensões de resultados da escola é o nível de satisfação das necessidades dos envolvidos (moral). As pessoas que fazem parte do contexto escolar quando satisfeitas no ambiente de trabalho produzem e mantêm melhores resultados. Para isso, os fatores motivacionais devem ser medidos e gerenciados sistematicamente e adota como referência o grupamento de necessidades humanas definidas por Abraham Maslow: fisiológicas, segurança, sociais (pertencimento), estima (reconhecimento) e auto realização (gostar do que faz).

A Gestão do clima da escola poderá contribuir para:

- Maior envolvimento dos professores, dos funcionários e dos alunos em relação ao ambiente escolar, gerando mais satisfação e menos absenteísmo (faltas);
- Melhoria no desempenho dos alunos e dos funcionários;
- Melhoria da comunicação na escola e com a comunidade;
- Proatividade da direção/coordenação, antecipando ou solucionando problemas relativos ao ambiente de trabalho;
- Integração e cooperação entre os diversos segmentos da escola.

Sobre esses fatores motivacionais elencadas acima, é importante mencionar que eles não acontecem em “passe de mágica”, é preciso que haja interesse, colaboração, trabalho coletivo.

Griffith (1999, *apud* PEREIRA; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2013, p. 5), elucida bem o pensamento acima quando afirma que:



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

O clima da escola facilita as interações sociais e individuais, satisfazendo a identidade dos membros do grupo e necessidades interpessoais, chamada expressiva ou emocional ela está dividida em duas formas: Ordem social que refere-se a estrutura social nas escolas, como objetivos da escola, normas e valores, papéis definidos de funcionários e alunos, clima social e a Ação Social relacionada às interações do dia-a-dia entre os alunos, funcionários da escola e os pais.

Dessa forma, a escola deve ser um ambiente capaz de proporcionar uma interação social, a qual possibilita o desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão.

4. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO

Diante do desafio de construir essa nova escola, há uma necessidade de um trabalho coletivo, organizado por pessoas que se sentem parte dessa escola, que criam dia após dia a sua identidade pautada na sua cultura, que atuam como canal de transformação da sociedade. Para que isso aconteça, é imprescindível que haja um planejamento que não é construído de forma estanque, mas sim processual, respeitando cada etapa que direciona aos resultados esperados, sendo avaliada constantemente para que as suas ações sejam analisadas criticamente diante dos pontos fortes e das suas fragilidades.

Os atores desse planejamento não podem desistir da busca de uma educação de melhor qualidade no mundo do conhecimento, atentando para os aspectos relacionados à cultura, à realidade, à estrutura familiar e ao cotidiano do entorno em que a escola está inserida. Para a sua concretização são necessárias iniciativas transformadoras, persistência e principalmente boas relações no ambiente de trabalho.

Em toda ação humana observa-se que existe, mesmo que de forma implícita, um planejamento, visto que o ser humano é provido de razão e por consequência idealiza o seu “fazer”. A escola enquanto instituição que tem como responsabilidade social a intervenção no processo educativo das pessoas deve planejar suas ações de forma eficaz para a busca da realização dos objetivos a que se propõe, buscando sempre a participação de toda a comunidade escolar.

De acordo com Villela (2011) o planejamento participativo é baseado nos princípios democráticos, cuja característica principal é a participação de todos os membros da comunidade escolar nos processos decisórios da escola. Nesse sentido é importante ressaltar que na elaboração de um planejamento participativo serão observadas todas as necessidades reais da escola, para que se tenha um ensino aprendizagem de boa qualidade e que seja significativo para todos.



Nessa perspectiva, é importante considerar alguns fatores que podem contribuir para a efetivação desse planejamento, tais como: a formação dos professores nas diversas áreas e especificações da educação, o currículo prescrito e o oculto, o ritmo de aprendizagem de cada aluno, a metodologia adequada para cada situação, a avaliação dialógica, as experiências advindas dos alunos, os valores, dentre outros fatores que contribuirão para a melhoria do clima e cultura organizacional da escola.

Segundo Libâneo (2004), o planejamento é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública, é um processo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas, de busca de alternativas para solução de problemas e tomada de decisões.

Reportando-se ao fragmento acima, vale mencionar que a construção de uma escola de qualidade não é tarefa fácil, não se faz com “planejamentos relâmpagos” posto que para o alcance dessa escola, avanços e fracassos percorrerão a sua rotina e precisam ser avaliados de forma contínua.

Com referência a essa proposta, apresenta-se à contribuição de Luck (2000), quando define como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro.

A reflexão sobre esse tipo de planejamento permite reconhecer que na prática é preciso ter uma visão holística em relação a tudo que diz respeito à escola, não cabendo o planejamento funcional, que segundo Lück (2000), consiste no planejamento praticado a partir de uma visão fracionada o que apenas mascara a realidade, voltando sempre ao ponto de partida. Além disso, é importante que se considere a opinião dos segmentos da escola: gestão, corpo docente, discente e administrativo, pois são partes integrantes da comunidade escolar. Em alguns momentos a comunidade externa também precisa estar envolvida, pois as parcerias com outras instituições e com as famílias e fortalecerão as ações desenvolvidas na escola.

Com base nessas considerações sobre planejamento, a escola precisa se organizar enquanto instituição, pois a construção de seu projeto político pedagógico deve ser feita gradativamente e com a participação de todos, de forma a atender as necessidades reais de sua comunidade escolar. Além disso, a proposta curricular deve estar compatível com o perfil dos alunos, haja vista que o ensino-aprendizagem é a finalidade maior da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) aponta possibilidades de organização do ensino, mas também sugere a adoção de outras possibilidades “sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar”.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Nessa assertiva, a flexibilidade deve ser observada sempre que se concluir o que é mais viável aos objetivos do processo ensino-aprendizagem.

5. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA DOCENTES E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Dentre os fatores que fazem uma escola de boa qualidade destaca-se a formação de seus professores e a sua capacidade de interação em sala de aula com os seus alunos, possibilitando a assimilação de conteúdos que realmente vão ao encontro dos seus interesses, sentindo-se, assim, motivados para as aulas. Professores com esta perspectiva organizam o seu espaço, o seu tempo e o seu trabalho de forma planejada para obtenção de resultados positivos.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) Art. 62:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de Licenciatura, de graduação plena em universidades e instituto superior de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal.

A esse respeito cabe a crítica reflexiva quando se pensa numa formação de professores que seja direcionada ao atendimento de todas as diversidades do contexto educacional. Não bastam formações de forma generalizadas, haja vista que a realidade do cotidiano escolar apresenta suas especificidades, requerendo, dessa forma, que o conhecimento seja multidimensional e que haja pesquisas que visem à melhoria para uma educação de qualidade.

Segundo Paro (2001, p.10),

Não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas, uma coisa é falar de suas potencialidades... uma coisa é falar “em tese, falar daquilo que a escola poderia ser.(...) outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante...é sim negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no âmbito da estrutura econômica.

No contexto escolar o trabalho do técnico administrativo é de fundamental importância, pois considerando que para uma gestão democrática não basta uma escola com condições físicas adequadas, currículos estruturados e professores sempre atualizados no campo de desenvolvimento científico, é preciso também que os técnicos administrativos, que



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

também compõem o quadro de profissionais da educação, tenham oportunidades para formação continuada.

Chiavenato (2008), fala de desempenho:

Frente aos desafios para uma organização no trabalho, haja vista, que todos que atuam no processo educacional são responsáveis pelos resultados obtidos na comunidade escolar, é importante que o Técnico Administrativo enquanto trabalhador-educador se empodere de conhecimentos técnicos científicos para exercerem as suas funções no contexto escolar.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O texto nos remete que para a construção de uma gestão democrática os desafios são muitos, não se trata apenas de resolver os problemas de burocracia, mas também compartilhar as responsabilidades de forma solidária, onde toda a comunidade escolar se empenha, também no sentido de desenvolver as capacidades cognitivas, afetivas e éticas dentro de um convívio saudável, acompanhando todos os possíveis fatores que interfiram de forma positiva para as mudanças necessárias.

Foi possível observar na revisão bibliográfica sobre a temática que se o clima da escola não favorece aos seus atores condições adequadas para um trabalho de boa qualidade, cabe à gestão uma reflexão voltada para o comportamento das pessoas, necessitando acompanhar o seu desempenho, como elas se sentem no trabalho, qual o nível de satisfação e como intervir junto à comunidade escolar para que todos se sintam bem neste espaço e assim possam contribuir para a sua melhoria.

É importante destacar a necessidade, ainda, da valorização de todos que formam o corpo da escola, reconhecendo o trabalho de cada um. Para isso, é preciso proporcionar um ambiente agradável, perceber a singularidade das pessoas, favorecer oportunidades de crescimento profissional e pessoal e entender que o esforço de cada um é que converge para a realização dos objetivos de toda a equipe e por consequência o sucesso da escola.

7. CONCLUSÃO

Em face ao exposto, pode-se concluir que o caminho para a melhoria do clima e cultura organizacional na escola se faz com o trabalho coletivo, com um planejamento participativo para uma construção sólida de uma escola de boa qualidade, para tanto deverão ser inseridas ações voltadas para uma gestão compartilhada onde serão levantadas e discutidas as questões técnico-pedagógicas, tais como propostas curriculares, formação continuada para



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

docentes, gestores e pessoal administrativo dentre outros, sempre em busca de melhorias no processo de ensino-aprendizagem.

Por fim, todos os sujeitos envolvidos no trabalho administrativo e pedagógico de uma instituição de educação devem se organizar no sentido de construir a identidade do ambiente de trabalho escolar, criando condições favoráveis a uma boa relação interpessoal, onde há o respeito mútuo, a boa vontade, a aceitação e valorização dos pares em prol dos objetivos propostos e que causam interferência positiva na qualidade do processo ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo**. 19ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRIFFITH, J. **School Climate as “Social Order” and “Social Action”**: A Multi-level Analysis of Public Elementary School Student Perceptions. *Social Psychology of Education*. V. 2.p.339-369, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola – teoria e prática**. São Paulo, Heccus, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, no. 19, abril, 2000.p. 8-13.

MASLOW, A. B. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brother, 1954.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Gestão para resultados na educação** – Nova Lima: FALCONI, 2013.

VILLELA, Fábio Fernandes, **Planejamento escolar Participativo e Estratégico**. Disponível em: <http://www.mutiraodesociologia.com.br/?tag=planejamento-participativo-e-estrategico>
Acesso em: 02 ago. 2015

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, F. A. de M.; OLIVEIRA, Elane de; TEIXEIRA, J. C. M. A influência do clima e cultura organizacional na gestão de uma escola do ensino fundamental. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Vol.14, Nº 1, 2013. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>. Acesso em: 02 ago. 2015.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

SILVA JUNIOR, João dos Reis. **Reforma do Estado e da Educação no Brasil de FHC** – São Paulo: Xamã, 2002.

VERGARA, S.C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2014.