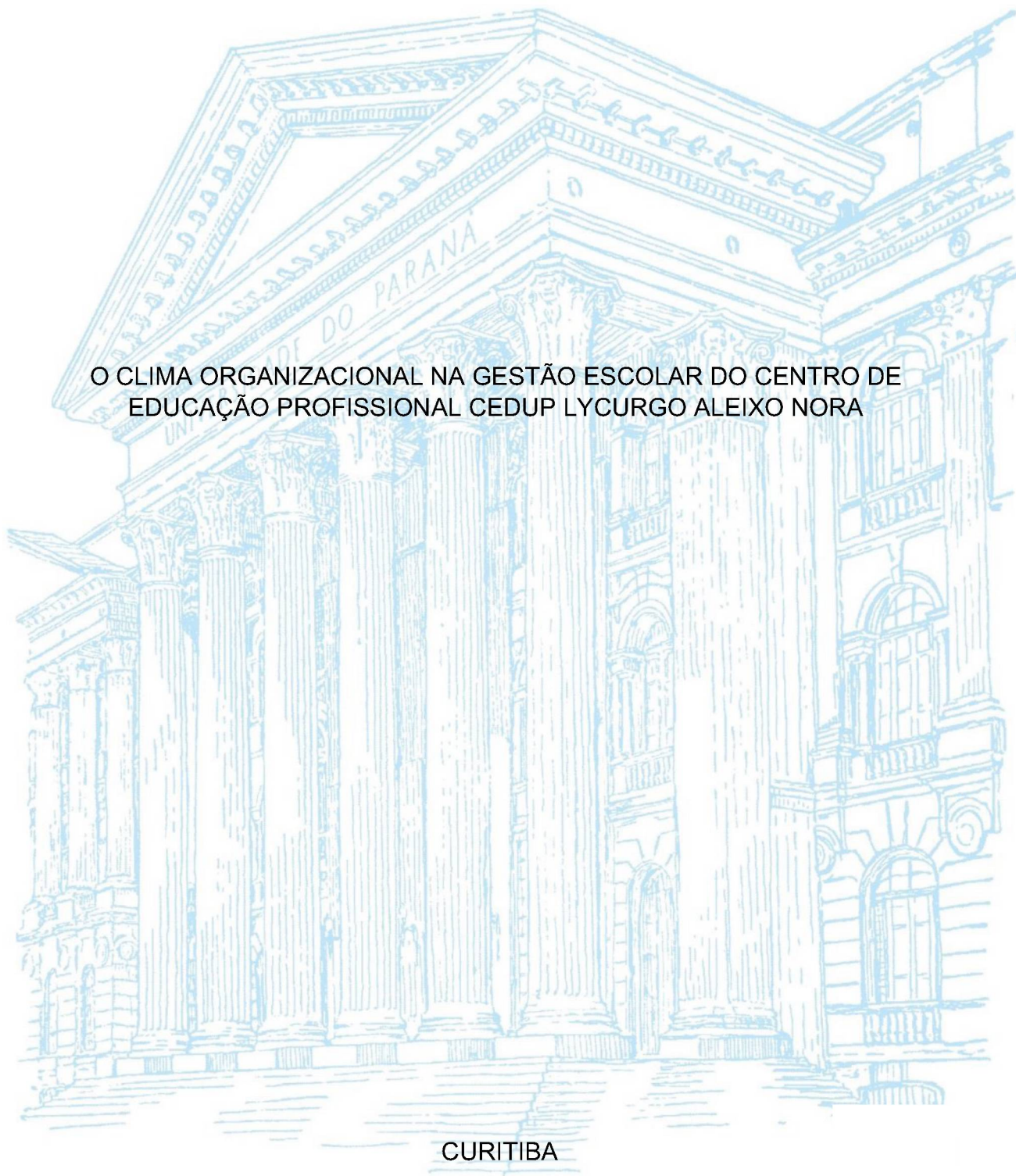


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ÉVELIN GISLANE SCHROEDER DE LIMA

O CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR DO CENTRO DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CEDUP LYCURGO ALEIXO NORA



CURITIBA

2019

ÉVELIN GISLANE SCHROEDER DE LIMA

O CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR DO CENTRO DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CEDUP LYCURGO ALEIXO NORA

Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista,
Curso de Especialização em Gestão
Pública, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Lorena Lucena

CURITIBA

2019

RESUMO

O presente trabalho refere-se a um breve estudo da importância do clima organizacional em uma unidade escolar e a influência da gestão escolar no mesmo e no desempenho das atribuições. Com este estudo é possível apontar fatores que impactam de maneira positiva ou negativa o clima organizacional de uma comunidade escolar. Desta maneira cabe ao gestor escolar administrar a escola, com o esforço de todos, superando antigos paradigmas, da liderança única e exclusiva dele, incentivando as discussões da equipe, motivando e desafiando a mesma. Seguindo este caminho alcançar um clima favorável dentro das escolas é uma possibilidade muito grande. A participação dos membros da equipe na gestão pode ser entendida como fator motivacional e um funcionário motivado terá um comportamento positivo influenciando todo o andamento da organização, pois a posição comportamental influencia diretamente na qualidade da organização. Com a análise de autores que abordam o tema é possível concluir que o clima organizacional influencia diretamente na qualidade da instituição de ensino e merece cada vez mais atenção por parte do gestor escolar.

Palavra-chave: Clima Organizacional, Gestão Escolar.

ABSTRACT

The present work refers to a brief study of the importance of the organizational climate in a school unit and the influence of the school management in it and in the performance of the assignments. With this study, it is possible to point out factors that positively or negatively affect the organizational climate of a school community. In this way, it is up to the school manager to administer the school, with the effort of all, overcoming old paradigms, his unique and exclusive leadership, encouraging the discussions of the team, motivating and challenging it. Following this path to achieve a favorable climate within schools is a very great possibility. The participation of the team members in the management can be understood as a motivational factor and a motivated employee will have a positive behavior influencing the entire organization, as the behavioral position influences directly on the quality of the organization. With the analysis of authors who approach the subject it is possible to conclude that the organizational climate directly influences the quality of the educational institution and deserves more and more attention on the part of the school manager.

Keyword: Organizational Climate, School Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 OBJETIVO GERAL	7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	9
2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	9
2.2 CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR.....	11
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PARTICIPATIVA	13
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
3.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	16
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	16
4.1.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	16
4.1.3 RECURSOS.....	16
4.1.4 RESULTADOS ESPERADOS	16
4.1.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	17
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	18
6 REFERÊNCIAS.....	19
ANEXO.....	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A gestão escolar é um tema relativamente novo, pois a direção de uma unidade escolar era realizada por indicação de acordo com o governo políticos é quem indicavam as pessoas do seu partido ou não para tais cargos. Com a crescente demanda de uma gestão cada vez mais transparente em todos os âmbitos do governo, viu-se a necessidade de implementar um novo conceito de gerenciamento escolar. Muitos estados e municípios já adotaram o modelo de eleição para definição do cargo de diretor escolar.

Segundo Luce e Medeiros (2006), a democracia passa a ser exercida cada vez mais na sociedade, e a unidade escolar passa a ter responsabilidade neste processo organizando a eleição e difundindo a cidadania. Esta eleição é uma ótima oportunidade para demonstrar aos educandos como funciona um processo de eleição onde há candidatos e um acaba ganhando a preferência da maioria.

Neste sentido a escola pode ser entendida como uma organização.

“Unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas ou de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais” (LIBÂNEO; TOSCHI, p. 316, 2006).

E em qualquer âmbito de organização o sucesso começa na equipe que administra, desta maneira deve se levar em consideração as pessoas que fazem parte da equipe; neste sentido o clima organizacional tende a medir as expectativas da equipe que podem vir a influenciar nos resultados da organização. (CHIAVENATO 1999, p.440)

Segundo Matos e Almeida (2007, p.255):

Cultura organizacional são o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização.

Dessa maneira, o clima torna-se uma ligação entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e a atitude dos professores. Suponhamos uma escola onde a participação dos professores, funcionários, pais e alunos, no processo decisório, sejam constantes, o nível de participação das pessoas nas decisões

que lhes dizem respeito, é um dos fatores mais importantes na determinação de um clima favorável à consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Em contrapartida, numa outra escola, onde a administração resolve promover uma atividade inovadora, não envolvendo professores e alunos na sua organização, provavelmente poderá atingir o clima organizacional da instituição.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mensurar a importância do clima organizacional em unidades escolares.

1.2.2 Objetivos Específicos

- * Indicar o clima organizacional de uma instituição de ensino;
- * Explicar teoricamente as questões do clima organizacional;
- * Propor melhorias para o clima da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escola é uma organização que tem um público diversificado, sendo: professores, funcionários, equipe gestora, pais, alunos e comunidade escolar no geral, desta maneira assumir a gestão de uma unidade de ensino é um grande desafio.

Devido a esta diversidade de público o gestor escolar ou equipe gestora deverá ter grande responsabilidade, pois o gestor deve ter comprometimento com os principais fatores apresentados na Carta Magna brasileira, em seu Art. 37, que expõe os princípios que devem reger a administração pública, sendo eles a moralidade, a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência (Constituição Federal, 1988). Esses princípios precisam nortear a Escola em todos os seus segmentos, direcionados por uma gestão democrática que deve

realizar um trabalho articulado, com transparência, por meio do diálogo, valorizando a justiça e o ser cidadão. Portanto o gestor escolar tem o papel fundamental dentro da organização, onde ele é visto como líder da equipe, pois quando se assume o papel de liderança é preciso ter conhecimento para conduzir a equipe na busca da qualidade seja no âmbito público ou privado. O clima organizacional é algo complexo, pode vir a influenciar diretamente na produtividade.

Espínola, Oliveira (2009), quando se busca conhecer o clima organizacional de uma empresa ou instituição é primordial considerar a percepção dos funcionários. Com isto conhecer o clima da organização é importante, pois visa buscar novas formas de melhorar o ambiente e o clima da organização.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O homem é um ser social por natureza, pois está em permanente interação com seu semelhante, estabelecendo relações sociais e culturais. Além da família, o homem faz parte de diferentes grupos sociais, como por exemplo, de escola, onde estuda ou trabalha, podendo ser de aproximação ou de afastamento entre os indivíduos. (Márcia de Matos Pontes, p.8, 2001)

Segundo Ana Lúcia Santana (site InfoEscola) pode se definir o que é o caráter de um indivíduo:

O caráter de um indivíduo é o seu modo de ser, suas características próprias, seu temperamento. Ele é um traço da personalidade, que diz respeito à maneira usual de cada um agir. Este grupo de atributos, bons ou ruins, compõe o comportamento e os valores morais das pessoas, resultantes de um processo evolutivo do sujeito, de seu convívio com a família, a escola, a sociedade como um todo. Nossas qualidades e defeitos são inerentes ao nosso caráter.

E para o indivíduo formar e desenvolver sua personalidade é importante estar inserido em uma sociedade, fazendo parte desta, e para que o mesmo faça parte de um grupo social, quer na escola, no trabalho ou em outro ambiente, é preciso estabelecer relações interpessoais, aceitando o próximo com suas características e a própria personalidade.

Nessa perspectiva, Argyle ressalta:

Cada indivíduo possui um estilo característico de interação, isto é, tenta suscitar a desejada reação de outras pessoas de determinadas maneiras. As dimensões não são conhecidas. Exemplos de tais traços são a velocidade e extensão da conversação, exibicionismo e ostentação (ARGYLE, 1976, p.38).

Neste sentido, o homem não é estático, está em constante transformação e isso se reflete nos diferentes grupos que faz parte durante toda a vida. Para Ciladini (2006), para relacionar-se com os demais é preciso estabelecer relações empáticas com o outro, sendo que em uma sociedade capitalista as pessoas estão preocupadas consigo mesmas, muitas vezes

ferindo o sentimento dos outros, deixando à ética e a moral de lado por interesses particulares.

Certamente é preciso haver coerência entre o que se quer e como se deseja algo, sem precisar fazer das demais pessoas degraus para o sucesso próprio. Muitas vezes, sentimentos como o amor, a amizade, o respeito, são mascarados para se conseguir algo, porém a ambição faz bem, quando usada para o crescimento pessoal, sem maldades para com os demais. (CHIAVENATO, p. 42, 1999)

É necessário manter valores vendo no outro não um obstáculo ou um opositor, mas um ser humano que também tem sentimentos, pois existem fatores que ainda fazem a diferença como escreve Argyle “que a amizade depende da convivência, de contato social, posição e capacidade para contribuir para os objetivos do grupo” (ARGYLE, p. 49, 1976).

Este aspecto de relação interpessoal dentro de uma organização afeta diretamente o clima organizacional e todo seu desempenho, influenciando de maneira direta a qualidade da organização, no caso a escola, que segundo Abranches (p. 296 e 297) “[...] é a instância integrante de todo social, sendo afetada pela estrutura econômica e social, pelas decisões políticas e pelas relações de poder em vigor na sociedade”.

2.2 CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comportamento organizacional é recente, tendo suas bases científicas apoiadas nas ciências sociais da psicologia e antropologia, como também na economia, sociologia e ciências políticas. Segundo Greiner (1967), “O comportamento organizacional definido nesses termos tem suas origens no final dos anos 1940, quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. ”

Há muitas definições para o termo, dentre elas o clima organizacional entende-se como "um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento

dessas pessoas". (CHIAVENATO 1999, p.440). Este aspecto da organização envolve a perspectiva experimentada pelos integrantes da organização, o ambiente interno da mesma, a questão da convivência entre os membros da equipe.

Segundo Chiavenato (1999, p. 52), "o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. " Clima é o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho, está interligado com o comportamento e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho onde refere a sua qualidade de vida, bem-estar, motivação, e satisfação dos colaboradores dentro da organização onde passam parte de suas vidas. Portando influencia diretamente, e para isto elas dependem exclusivamente de seus funcionários, motivados, felizes e comprometidos para desenvolverem suas atividades conforme funções e setores.

De acordo com Kahale (2003, p, 25), Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamento sintonizados como os objetivos das empresa gerando resultados; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (Sentem responsáveis por ela- co-atores; credibilidade; integração- união; adequação do processo de seleção / premiação entre outros.

O clima organizacional pode ser tomado como base de indicador da satisfação dos componentes da equipe. Uma organização que tenha um clima agradável apresenta resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para a administração, resulta em nível de estresse reduzido, bem-estar no trabalho e melhores resultados nas atividades cotidianas do trabalho.

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referirem-se as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as organizações têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando detectar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional (SCHNEIDER E REICHERS, 1983, P.31).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

Segundo Coda (1997, p.52):

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. O termo clima organizacional identifica-se quanto aos aspectos internos de uma organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação aos seus participantes, sendo percebido pelos mesmos a qualidade do ambiente organizacional e que influencia o comportamento, afetando a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários. “O clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar” (CAVER, 1973, p.108), influenciando o seu desempenho.

As organizações escolares apresentam semelhanças entre si, pois seguem um padrão estabelecido de ensino, bem como calendário escolar e currículo. Porém apesar das semelhanças é possível observar que há unidades escolar equipes engajadas que trabalham com entusiasmo e positividade, participam de todas as atividades extraclases bem como desempenham sua função com toda dedicação possível. Enquanto há unidades em que se tem equipes passíveis que não atuam de maneira entusiasmada, onde não há a busca coletiva pela melhoria da unidade e da qualidade de todo processo educativo.

Para buscar a melhora de toda a comunidade escolar é necessário ir além de classificar esta ou aquela escola como boa ou ruim, é preciso analisar a gestão escolar e o clima organizacional da instituição, pois a unidade é composta do conjunto de efeitos subjetivos que partem da percepção das pessoas que a integram, e neste aspecto a atitude do gestor escolar influenciam diretamente nas atitudes do professores, alunos e funcionários.

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 e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem 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; CARVER, 1973, p.108)

Gento Palacios (1994, p.22) ao considerar a participação como estratégia para melhorar as relações dos membros de um grupo com objetivos comuns, afirma que a participação é um processo de grande valor para a eficácia de uma equipe ou empresa. A sua contribuição na solução de problemas, que estão na base das relações interpessoais, constituem um excelente meio para melhorar o funcionamento das instituições.

Desta maneira a estrutura da organização escolar e o clima estão interligadas pela forma como o gestor atua, influenciando no comportamento e desempenho de todas as pessoas da equipe da escola. Um dos fatores de influência direta é a participação na tomada de decisões que lhe dizem respeito, é fator determinante para um clima agradável. Se a gestão escolar decide atuar de maneira individual na tomada de decisões, não envolvendo a equipe, a mesma se sentirá desconsiderada o que resultará em um clima desfavorável para alcançar qualquer objetivo, sendo que os professores não irão se esforçar para envolver os alunos. Já os alunos notando o desinteresse dos professores também não irão se motivar para realizar qualquer atividade e assim a proposta inicial de maneira alguma terá sucesso.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO PARTICIPATIVA

Um clima organizacional agradável depende da participação coletiva e de uma gestão participativa. Esta participação da coletividade na gestão da escola demanda mudanças requer alterações na organização do sistema escolar; pois é recente a escolha do gestor escolar através de eleição da comunidade escolar, antes tal cargo era por indicação política partidária.

Estas mudanças que levam a participação da coletividade e a capacidade de interação de seus membros, criando a consciência da participação na escola e melhorando o clima organizacional. A gestão participativa é um grande desafio, pois historicamente sempre houve a figura do diretor da escola que manda e decide sobre a administração sem consultar a comunidade. O processo de mudança deve ser criado com condições de participação, de modo a enfatizar o trabalho em equipe, que estimule os envolvidos na cooperação, no trabalho coletivo, estimulando ainda desta maneira a democratização.

A direção democrática no ambiente escolar possibilita um melhor clima na organização. Para Paulo Freire (1997, p.89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

Desta maneira é necessário que a comunidade escolar conquiste a participação junto à gestão escolar para que seja concretizada a gestão participativa e com isto o clima da organização seja cada vez melhor. Assim a construção da escola é construída como estrutura social na perspectiva de todos os grupos que compõem a comunidade escolar.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O estudo realizado é exploratório e abordagem quanti-qualitativa, pois visa ampliar a compreensão sobre o clima organizacional dentro do Centro de Educação Profissionalizante, destacando os aspectos motivacionais e as contribuições para uma boa harmonia dentro do ambiente escolar.

A coleta de dados foi realizada durante o último semestre de 2018, por meio de questionários impresso compostos por questões objetivas e abertas que pretendiam mapear o perfil dos gestores, abordando aspectos como sexo, idade, e identificar comportamentos relacionados à gestão escolar.

A aplicação do questionário impresso foi realizada na própria instituição, onde os funcionários e até mesmo estagiários receberam o questionário respondiam e devolviam após realização de suas respostas. Desse modo, a amostra foi considerada satisfatória, totalizando 17 questionários respondidos.

Os dados coletados a partir dos questionários foram lidos, organizados e tabulados conforme a resposta dos alunos, onde pode-se contabilizar e analisar com base na estatística descritiva.

Dos 17 questionários recebidos e respondidos, 92% responderam estar satisfeitos como são tratados pela equipe de trabalho, o restante acha que poderia mudar em alguns aspectos como gentileza, harmonia e mais complexidade.

Questionados sobre o ambiente de trabalho, se há colaboração uma com as outras ajudando-as no que for preciso, 75% responderam que colaboram na medida do possível com a organização, os demais dizem que isto é o papel do secretário escolar, ele deve ser o responsável pela organização e manutenção do ambiente escolar.

Outra questão importante foi se o clima de trabalho da minha equipe é bom, 95% dizem estar satisfeitos com o clima da organização o restante destacou que depende o dia a equipe está em harmonia.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Considerando que o clima de uma organização neste caso a equipe de gestão escolar, o estudo tem finalidade de analisar como o comportamento organizacional pode influenciar no clima organizacional de uma empresa, instituição, etc., a pesquisa foi realizada a partir da variada situação que acontecem dentro de uma gestão escolar. Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dados obtidos sobre o clima dentro da instituição ora já citada. A coleta de dados foi por forma de questionário contendo 10 perguntas sendo algumas objetivas e de múltipla escolha.

4.1.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Conversar com o gestor escolar para tentar amenizar as fofocas e favorecer o ambiente de trabalho mais harmonioso com palestras motivacionais com coaching para elevar a satisfação da equipe.

4.1.3 RECURSOS

Como trabalhamos com cursos profissionalizantes e com profissionais capacitados em diversas áreas podemos contar com a própria equipe assim como a contratação de pessoas capacitadas para oferecer este tipo de recurso.

4.1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com a implementação da proposta, muitos benefícios, pois ampliaria a visão dos funcionários para o futuro, além de ajudá-los a entender que todos dependem um dos outros para criar uma boa harmonia do ambiente de trabalho onde todos fazem parte.

4.1.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.

Sabendo-se que nem todos os funcionários gostam de participar destas atividades, seja por qualquer motivo, acredito que a gestão escolar deveria buscar alternativas para trazer um clima mais prazeroso dentro do ambiente, pois passamos a maior parte do nosso tempo dentro do ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os gestores escolares devem se ater e se preocupar com o clima organizacional escolar, devem buscar junto à comunidade escolar partilhar a tomada de decisões, valorizar a integração da equipe e a participação de todos. Através desta prática podem alcançar um clima organizacional agradável e uma equipe engajada com a busca da qualidade sempre.

A gestão escolar neste aspecto deve propiciar condições para que os indivíduos trabalhem com boa vontade em prol dos objetivos da escola, pois sendo motivados pelo bom clima da escola, irão gostar mais de estar na mesma e trabalhar com mais entusiasmo.

Neste contexto cabe ao gestor conhecer os recursos humanos existentes, respeitá-los e se desenvolver estratégias para um trabalho que busque a satisfação e o bem-estar dos indivíduos, estabelecendo assim um clima organizacional de qualidade que será reflexo de todo ensino-aprendizagem.

6 REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**/ Mônica Abranches. São Paulo, Cortez, 2003.

ARGYLE, M. **A interação social: relações interpessoais e comportamento social**. [tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes]. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHIAVENATO, IDALBELTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª tiragem Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e Estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W. CODA Roberto (org). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

GENTO PALACIOS, S. **La participación como estratégia de intervención en la gestión** en Participación en la gestión educativa. Santillana, Madrid, 1994. 9-55 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Greiner, Larry. (1967). **Patterns of organizations change**. Harvard Business Review, May/June 1967. pp. 119-122.

KAHALE, Flavia. Pesquisando a motivação: **A Pesquisa de Clima organizacional**. Instituto MCV. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acessado em: 28 de jan. de 2019.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, estruturas e organização**. 2 edição. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTANA, Ana Lúcia. **Caráter**. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/psicologia/carater/>>. Acessado em: 25 fev. 2019.

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

ANEXO - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

QUESTIONÁRIO – SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

1. SOU TRATADO COM RESPEITO PELA EQUIPE DE TRABALHO
 SIM NÃO ÀS VEZES
2. RECEBO INFORMAÇÕES DAS MUDANÇAS QUE INTERFEREM NO MEU TRTALHO DA EQUIPE GESTORA
 SIM NÃO ÀS VEZES
3. ÀS PESSOAS AJUDAM UMAS AS OUTRAS NA UNIDADE ESCOLAR
 SIM NÃO ÀS VEZES
4. O GESTOR ESCOLAR ELOGIA O TRABALHO
 SIM NÃO ÀS VEZES
5. O GESTOR INCENTIVA O TRABALHO EM EQUIPE
 SIM NÃO ÀS VEZES
6. O CLIMA DE TRABALHO DA EQUIPE É AGRADÁVEL
 SIM NÃO ÀS VEZES
7. O GESTOR ESCOLAR ACEITA COM FACILIDADE AS SUGESTÕES DADAS POR MIM
 SIM NÃO ÀS VEZES
8. EU SOU INFORMADO PELO GESTOR O QUE ELE ACHA DO MEU TRABALHO
 SIM NÃO ÀS VEZES
9. CONFIO PLENAMENTE NAS DECISÕES TOMADAS PELO GESTOR ESCOLAR

SIM NÃO ÀS VEZES

10. O MEU TRABALHO É AVALIADO DE FORMA JUSTA PELO GESTOR ESCOLAR

SIM NÃO ÀS VEZES

11. GOSTO DA UNIDADE ESCOLAR EM QUE TRABALHO

SIM NÃO ÀS VEZES

12. CONSIDERO QUE MINHA CAPACIDADE PROFISSIONAL É BEM APROVEITADA NA UNIDADE ESCOLAR EM QUE ATUO

SIM NÃO ÀS VEZES