

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DANIELLE RUBLESKI NORONHA**

**CLIMA ESCOLAR, COMUNICAÇÃO E O TRABALHO DO(A) PEDAGOGO(A) EM  
ESCOLAS DO ESTADO DO PARANÁ: UMA INVESTIGAÇÃO**

**CURITIBA**

**2020**

**DANIELLE RUBLESKI NORONHA**

**CLIMA ESCOLAR, COMUNICAÇÃO E O TRABALHO DO(A) PEDAGOGO(A) EM  
ESCOLAS ESTADUAIS DO PARANÁ: UMA INVESTIGAÇÃO**

Pesquisa apresentada como parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dra Lucimar Rosa Dias

**CURITIBA**

**2020**

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar a relação entre Clima escolar e Comunicação no trabalho de pedagogas do estado do Paraná. Embora pouco discutido este tema no campo educacional sabemos que a comunicação é fundamental nas relações educacionais. A pesquisa foi qualitativa de tipo exploratória. Para a organização divulgamos por meio de redes sociais e *e-mails* um questionário no formulário *Google docs* com 20 questões objetivas e uma discursiva. Ele foi respondido por 30 pedagogas. A maioria delas atua na Rede Municipal de Curitiba. A partir da análise do material foi observado que as pedagogas concebem a Comunicação como prioridade no seu trabalho e consideram o Clima agradável na escola em que atuam. Entretanto, alguns aspectos negativos foram apontados e podem ser objeto de futuras pesquisas. Elas destacaram: a presença de fofoca no ambiente, a falta de apoio e reconhecimento dos colegas sobre seu trabalho e a relação conflituosa com a direção. Assim uma das conclusões que chegamos foi que embora considerem importante tratar do Clima escolar elas não possuem acúmulo sobre o tema e tendem a considerar quando falam sobre que não caberia a elas uma ação proativa em relação ao tema. Constatamos também que nem a formação inicial e nem a continuada no estado do Paraná incluem essas reflexões dentre os saberes necessários na organização do trabalho pedagógico realizado por elas.

**Palavras-chave:** Clima escolar. Comunicação. Pedagogo. Estado do Paraná

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio e incentivo.

À minha orientadora Lucimar Dias pela colaboração e orientação para a realização do presente trabalho.

À minha banca, Léia Hegeto, pelos comentários e reflexões que muito agregaram ao trabalho.

Às pedagogas que contribuíram com seus depoimentos para a pesquisa.

À todos os professores e professoras do curso de Pedagogia da UFPR com quem aprendi na minha graduação e me ajudaram a me tornar melhor estudante, profissional e pessoa.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - Aproximação do tema</b>                        | <b>8</b>  |
| 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA                                    | 8         |
| 1.2 REVISÃO DE LITERATURA                                      | 9         |
| 1.3 CLIMA ESCOLAR  | 11        |
| 1.4 COMUNICAÇÃO  | 13        |
| 1.5 CLIMA ESCOLAR NO PARANÁ                                    | 15        |
| <b>CAPÍTULO II - PEDAGOGAS(OS) DO PARANÁ E O CLIMA ESCOLAR</b> | <b>17</b> |
| 2.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA                                    | 17        |
| 2.2 PERFIL DAS PARTICIPANTES                                   | 17        |
| 2.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBJETIVAS                            |           |
| 19   |           |
| 2.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DESCRITIVAS                          | 28        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                    | <b>31</b> |
| <b>APÊNDICES</b>   | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>38</b> |



## INTRODUÇÃO

Ao decidir, entre as muitas áreas de atuação do(a) pedagogo(a), qual escolheria para a realização da pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso na graduação de Pedagogia, optei pela área em que pretendo, futuramente, atuar. Além disso, acredito que outros temas de interesse pessoal foram mais explorados na graduação do que o(a) pedagogo(a) como Organizador(a) do Trabalho Pedagógico. Por isso, busquei me aprofundar nesta discussão.

Após escolhidas área e orientadora, a professora Lucimar Dias me indicou a leitura do livro “Pedagogos da Rede Estadual de Educação do Paraná e da Rede Municipal de Educação de Curitiba: Identidades em Foco” de João Paulo Pooli, Lucimar Rosa Dias e Valéria Ferreira, que aborda várias faces do trabalho do(a) pedagogo(a), na tentativa de delimitar a que questão se dedicaria o presente estudo.

No artigo do livro intitulado “Formação continuada de professores e gestores: um estudo a partir da pesquisa TALIS (OCDE)” de Rose Meri Trojan, o Clima Escolar é citado. Por ser um assunto que já despertara minha curiosidade nas vivências em estágios obrigatórios e não obrigatórios, foi o escolhido para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Inicialmente a metodologia a ser adotada incluiria pesquisa de campo em que acompanharia uma ou mais pedagogos(as) em uma Escola Estadual no estado do Paraná, avaliando o contexto e entrevistando tanto pedagogos(as) quanto professores(as), demais funcionários(as) e estudantes. Entretanto, a pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19)<sup>1</sup>, exigiu como forma de diminuir a contaminação a suspensão das aulas e atividades comerciais em todo o território nacional. As escolas no Paraná foram fechadas a partir de março de 2020, no início da pesquisa.

Assim, ao modificarmos o modo de apreensão dos dados, optamos pela pesquisa se como exploratória. De acordo com Gil (2002) este tipo de pesquisa é

---

<sup>1</sup> A doença do coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada por um coronavírus descoberto em 2020. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que vivemos uma pandemia do novo coronavírus, chamado de Sars-Cov-2, dado que sua disseminação foi global, com alta taxa de contaminação e morte. No momento em que finalizo este relatório são o Brasil registra um total de 5.783.647 casos, sendo que 5.256.767 se recuperaram e 164.332, morreram.

um recurso para estudar acerca de uma temática, buscando fazer novos questionamentos e considerações sobre um tema ainda pouco debatido. Solange Garces (2010) afirma que “Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores. Vem preencher lacunas existentes na área do conhecimento que é objeto de pesquisa.”

Este trabalho de conclusão é composto por esta Introdução, pelo Capítulo 1 que trata de apresentar o problema e alguns referenciais teóricos dos quais me aproximei a partir do levantamento bibliográfico e do capítulo 2 no qual apresento os dados e análise deles.

## CAPÍTULO I - APROXIMAÇÃO DO TEMA

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Como citado anteriormente, a presente pesquisa tem como objeto de estudo o Clima escolar e sua relação com o trabalho de pedagogos(as)<sup>2</sup>. Nosso objetivo foi conhecer o que pedagogos(as) pensam sobre o tema do Clima escolar. Para isso, inicialmente buscamos a literatura sobre o tema e nos deparamos com poucos trabalhos que tratam do Clima nesta perspectiva. Bispo (2006) aborda que os conceitos de Cultura e Clima Organizacional surgiram nos anos 1960 para ajudar a compreender a organização de instituições e a melhorá-las. Os primeiros estudos teriam sido feitos em empresas nos Estados Unidos, por autores como Litwin e Stringer (1968) e, no Brasil, Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983).

Estes temas se popularizaram nas décadas 1980 e 1990 e começaram a ser discutidos também por pensadores da educação como Luck (2010) e Vinha (2015), que adaptaram o conceito de Clima Organizacional para a realidade da escola, pensando as relações professor-aluno, professores e gestores, bem como a comunidade escolar ou externa.

Tunice (2018) explica que o Clima organizacional escolar ou Clima escolar seria a percepção dos sujeitos da escola sobre a própria instituição, bem como o grau de satisfação dos funcionários e estudantes que influenciaria nos resultados buscados pela escola, neste caso o sucesso dos discentes. Mesmo reconhecendo que a discussão do Clima escolar, precisa ser debatido fora das referências empresariais, ou seja, é fundamental fazermos a crítica a ideia de “satisfação” ou “sucesso” a partir deste campo, reconheço ser extremamente necessário que a organização do trabalho pedagógico seja orientado por uma perspectiva de Clima Escolar, no sentido de tornar o espaço da escola um lugar em que todos (as) os envolvidos (as) gostem de estar.

Entretanto entende-se que, apesar de haver estudos a respeito deste tema, não é amplamente discutido, ao menos no âmbito do trabalho do(a) pedagogo(a) e sua

---

<sup>2</sup> Pedagogo(a) é a simplificação do termo “professor(a) pedagogo(a)”, utilizado pelo Estado do Paraná para designar a função conhecida em outros estados do Brasil como “coordenador(a) pedagógico(a)”. Segundo Edital realizado em 2007 para convocação ao cargo, entre as funções de professor(a) pedagogo(a) estaria “participar e intervir, junto à direção, da organização do trabalho pedagógico escolar no sentido de realizar a função social e a especificidade da educação escolar” (PARANÁ, 2007, p. 2)

relação com professores(as) e estudantes. Pooli e Ferreira (2017) apresentam a respeito das práticas do(a) pedagogo(a):

Entre elas, podemos citar as mais recorrentes, como o preenchimento de fichas de frequência e infrequência; a entrega de boletins e comunicados aos pais; as questões de relacionamento os alunos e entre alunos e professores; o assessoramento à direção; o conflito entre professores; as aulas de reforço escolar; a violência; a organização e o controle de atividades culturais, esportivas e de passeios e visitas fora da escola. (POOLI E FERREIRA, 2017, p. 74)

O decreto nº 1313/2016, do município de Curitiba, indica como atribuições ao pedagogo(a):

Coordenar a organização do trabalho pedagógico, junto ao coletivo de profissionais da unidade, no acompanhamento dos processos educativos relativos ao currículo, planejamento e avaliação, na formação continuada, nas relações com as famílias e no fortalecimento da gestão democrática. (CURITIBA, 2016, p. 60)

Também estão presentes entre as tarefas elaborações de documentos como o Projeto Político Pedagógico, apoio a professores e famílias de estudantes com necessidades educativas especiais e participação em formações continuadas. Segundo o edital, é necessária a formação em Pedagogia para atuar.

Pode-se perceber que o(a) pedagogo(a) tem relação direta com muitos sujeitos da escola, de forma que a presença de um bom Clima seja fundamental para que essas interlocuções funcionem. Entende-se também que o pedagogo têm influência no Clima, especialmente por ser responsável por boa parte dos processos de Comunicação na escola - diálogo com as famílias, avaliação do trabalho dos professores, organizações de reuniões, articulação com centros de atendimento especializado, entre outros. Portanto é relevante que o(a) pedagogo(a) tenha percepção desta face do seu trabalho e pense estratégias para trabalhar o Clima escolar pois entende-se que esta discussão é de elevada importância quando se pensa qualidade da educação.

Luck (2010, p. 80-81) apresenta a comunicação como um dos aspectos que influenciam no Clima escolar organizados em um quadro. A comunicação é diferenciada, segundo a educadora, em “Clara, aberta, contínua” ou “Distorcida, fechada, rara”.

Fleury (1996) também cita a comunicação ao discutir cultura das organizações. Para a autora “A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY, 1996, p. 24).

Já com o conceito de Clima assegurado pela literatura me interessava saber se outras pesquisas trataram do tema e o que foi possível apreender. Por isso, a seguir tratarei do levantamento bibliográfico que realizei.

## 1.2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa de literatura buscou trabalhos que envolvessem a temática do Clima Organizacional Escolar, comunicação e o trabalho do(a) pedagogo(a). Iniciou-se a procura no Google Acadêmico, ferramenta do Google para pesquisa específica de trabalhos acadêmicos publicados em *sites*, revistas, entre outros.

Inicialmente buscou-se pelo termo “Clima escolar” em títulos de artigos a partir de 2013 até 2020, apareceram centenas de artigos. Observando pelo título e resumos, muitos deles abordavam o tema violência, que não é o foco da pesquisa, e sim o trabalho do pedagogo. Então, suprimindo violência do título, obteve-se 75 resultados. Ao procurar acrescentar a palavra organizacional - “Clima organizacional escolar”, desde 2013, suprimindo violência, encontrei apenas quatro artigos. Pesquisando “Clima escolar” e “gestão”, desde 2013, quatro resultados foram encontrados. Mas com “Clima escolar” e “pedagogo” no título, mesmo que sem filtro no ano, nenhum foi encontrado.

Como citado anteriormente, a comunicação é outro tema relacionado ao Clima escolar e ao trabalho do pedagogo. Assim, também fiz uma busca com “Clima escolar” e “Comunicação” sem filtro para o ano, o resultado foi um artigo, porém sua temática era sobre tecnologias de informação e adolescentes.

Outro banco de dados visitado foi o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que, segundo o próprio *site*, é um portal do Ministério da Educação (MEC), para democratizar o acesso a trabalhos acadêmicos a estudantes, professores e pesquisadores. A busca no portal da CAPES por “Clima escolar” na grande área: Ciências Humanas, área do conhecimento educação, gerou 32 resultados de artigos. Já “Clima organizacional escolar”, nas mesmas grande área e área do conhecimento, resultou em seis trabalhos.

Além dos dois bancos anteriores buscamos na Scientific Electronic Library Online (SciELO) a biblioteca virtual de trabalhos científicos desenvolvida pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e apoiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Ao pesquisar por “Clima escolar”, trabalhos publicados no Brasil, em português, a qualquer ano, na área temática Ciências Humanas, tivemos cinco resultados.

Ao todo foram lidos quinze textos com as temáticas Clima e/ou Cultura escolar, sendo a maioria teses de mestrado, doutorado ou trabalhos de conclusão de graduação. Entretanto, a conceitualização e fundamentação para o objeto de pesquisa foram baseadas principalmente no livro de Heloísa Luck (2010) “Gestão da Cultura e do Clima organizacional da escola” e nas referências bibliográficas presente nos artigos de Lúcio Tunice (2018) e Katia Oliveira (2014), pois ao ler os resumos dos textos selecionados pouco tinham o foco buscado para esta pesquisa. No item 1.3 serão apresentados os conceitos de Clima Escolar nos diferentes autores explorados.

### 1.3 CLIMA ESCOLAR

Chiavenato (2004) é um autor muito conhecido quando se trata de cultura e Clima Organizacional, segundo o autor a cultura organizacional seria o conjunto de normas, hábitos, crenças e costumes de uma instituição, além de a definir como “o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar” (CHIAVENATO, 2004, p. 123). O livro “Cultura e Poder nas Organizações” é muito citado em trabalhos referentes ao tema, nele Fleury e Fischer (1996) trazem um compilado de textos sobre o assunto e demonstram a visão de cultura organizacional como “conjunto de valores e pressupostos básicos” da organização, em que se constitui a identidade e relações de poder.

Os conceitos de Clima e cultura organizacionais aparecem próximos em muitos textos, algumas vezes sem uma diferenciação clara. Mas Luck (2010) elucida que o Clima seria um aspecto da cultura mais visível e mutável. A autora o define como a “atmosfera psicológica” do lugar.

Para Chiavenato, o Clima constitui uma das características da Cultura, sendo o “sentimento” transmitido dentro da instituição (CHIAVENATO, 2004). O Clima é mais facilmente percebido segundo Oliveira (2014) e, portanto, “pode ser administrado a

médio ou curto prazo, pois possui uma natureza mais transitória” (OLIVEIRA, 2014, p. 15). Segundo Paula e Silva (2001) foi na década de 70 que o conceito chegou aos estudos sobre a escola. Oliveira (2014) explica que

Muitas vezes, escolas com condições físicas bem parecidas, próximas, atendendo a um público semelhante, obtêm resultados inteiramente diferentes. É no cotidiano que está a diferença entre eles; em seu modo de ser e fazer, no relacionamento entre os funcionários e no enfrentamento e resolução de problemas. (OLIVEIRA, 2014, p. 9)

A autora também apresenta a perspectiva de diferentes autores a respeito do Clima Escolar como Oliveira e Grispun (2009) que o diferencia em cinco: “Aberto”, “Paternal”, “Fechado”, “Autônomo”, “Controlado” e “Familiar”. Para a realização de uma pesquisa sobre Clima em uma escola, Oliveira (2014) aplicou um questionário cujas questões “abordam o sentimento do entrevistado em relação a fatores como o trabalho em equipe e reconhecimento no grupo, relações interpessoais, motivação e estilo de gestão.” (2014, p. 36). Jerônimo Silva (2002) afirma que

O *Clima Organizacional* é dependente, na medida em que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle, e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis. (SILVA, 2002, p. 53)

O autor, assim como outros citados, também comenta a importância do trabalho em equipe, cooperação e democratização para a constituição de um Clima agradável na escola. TUNICE (2018) evidencia a importância de um bom Clima Escolar:

É possível considerar, portanto, que um Clima favorável, dentro da escola, será um fator positivo a fim de compatibilizá-lo com o bom desempenho, o que produzirá uma escola ágil, criativa, reflexiva e geradora de bons resultados e satisfação a todos os envolvidos, alunos, professores, funcionários, direção e comunidade. (TUNICE, 2018, p. 16)

O termo “Clima Organizacional” ao ser trazido para estudos sobre a escola aparece como “Clima Escolar” ou como “Clima Organizacional Escolar” sendo o primeiro mais usado. Embora os dois termos sejam considerados sinônimos, utilizaremos “Clima Escolar”, por entender que a escola tem peculiaridades que a diferenciam de outras Organizações (mais associadas a empresas) que refletem na constituição do Clima.

Para a realização do presente trabalho, será considerado o conceito de Clima trazido por Luck (2010): “Atmosfera psicológica existente em uma organização, que influencia a maneira que as pessoas agem e reagem”.

Os trabalhos referentes ao Clima na escola adaptaram as pesquisas realizadas em empresas à realidade escolar, considerando as particularidades dessas instituições. Desta forma, há trabalhos focando na violência entre estudantes, como citado na Revisão de Literatura, ou nas condições de trabalho dos professores, por exemplo. Mas a temática mais abordada nas leituras realizadas foi o impacto da gestão escolar no Clima. A maior parte dos títulos apresentava os termos “gestão escolar”, “gestão” ou “administração” e alguns embora não estivesse no título, abordaram a gestão em algum momento da reflexão. Tunice (2018) defende “A atuação do gestor na escola, especialmente num momento de mudanças, pode muito contribuir para que haja um Clima escolar favorável. O Clima é um grande influenciador para que haja sucesso da escola” (TUNICE, 2018, p. 69). Da mesma forma outros autores comentam a importância do gestor e de uma gestão democrática, como defende Silva (2002) “Devem também os gestores, estar conscientes de que a gestão democrática e participativa é um dos fatores fundamentais na organização escolar e que, possibilita uma melhoria do Clima da escola”. (SILVA, 2002, p. 56). Um dos assuntos abordados também por Luck (2010) é a gestão, sobre isso a autora conclui “Logo, uma das mais básicas condições para o exercício da gestão e liderança escolar é conhecer e compreender o Clima e a cultura da organização (LUCK, 2010, p. 131).” Procuraremos, entretanto, investigar a atuação dos(as) Pedagogos(as) e sua percepção sobre o Clima, analisando especialmente a Comunicação nas escolas em que trabalham, como exposto no tópico 1.4.

#### 1.4 COMUNICAÇÃO

A Comunicação é citada como um importante aspecto constituinte do Clima, como veremos a seguir. A respeito do conceito de Comunicação, Luck (2010) apresenta que

O termo ‘comunicação’ vem do latim *communis*, que significa “comum”. Pela comunicação, isto é, pelo processo de troca de informações, ideias, expectativas, opiniões, conhecimentos, sentimentos, impressões, dentre outros aspectos, pode ser construído um entendimento comum, que permite a unidade de propósitos e ações, o estabelecimento de sinergia entre as pessoas, a integração de seu trabalho, de modo que

maximizem em conjunto seus esforços, em vez e pulverizá-los em ações desencontradas (Luck, 2010, p. 151)

A Comunicação na instituição escolar está presente em diversos momentos: Comunicação gestão-equipe pedagógica, gestão-professores, equipe pedagógica-professores, professores-professores, professores-alunos, alunos-alunos, escola-comunidade, entre outros. Como citado anteriormente, ela tem influência no Clima escolar e algumas dessas formas de Comunicação são comentadas na literatura, especialmente referente a gestão, pois como apresentado é o foco de muitos trabalhos sobre o tema. Tunice (2018), por exemplo, demonstra como a Comunicação em pesquisas sobre o Clima a serem realizadas pela gestão fariam com que os demais se sentissem ouvidos e considerados pela instituição. Em um quadro na página 78 do livro “Gestão da cultura e do Clima organizacional da escola”, Luck (2010) cita as “Relações interpessoais e comunicação” como “Elementos estruturantes e estruturados” do Clima Escolar. Já Maros, Schmidt e Maciel (2010), no artigo sobre Comunicação na escola, trazem que

A comunicação organizacional começou a ocupar espaço nas empresas norte-americanas desde a década de 1950 e seus reflexos positivos logo a fizeram se espalhar pelo mundo, chegando com força ao Brasil nos anos de 1970. No ambiente interno das empresas, a comunicação é vista como fator de motivação e de participação do quadro de funcionários. (MAROS, SCHIMIDT E MACIEL, 2010, p. 33)

Para as autoras, todavia, na escola a comunicação tem grande importância pois é “a base de todo o processo de ensino-aprendizagem” (MAROS, SCHIMIDT E MACIEL, p. 33, 2010) e esta seria de maior complexidade no ambiente escolar do que em outras instituições. No artigo ainda se encontram alguns exemplos de como a Comunicação afeta o trabalho e as relações na escola:

A desinformação em relação aos eventos e atividades desenvolvidas na instituição escolar prejudica o contato interpessoal, deixa o processo de comunicação interna vulnerável e alvo de ruídos, de diversas interpretações, colocando toda a instituição à mercê de subjetividades e com menor aproveitamento das ações criadas. (MAROS, SCHIMIDT E MACIEL, 2010. p. 30)

O excerto supracitado traz as implicações da Comunicação para o Clima Escolar bem como esta afirmação: “A comunicação dentro de qualquer organização, inclusive na instituição escolar, revê condutas, fortalece ações, viabiliza metas, incorpora cooperação e oportuniza ganhos. (MAROS, SCHIMIDT E MACIEL, 2010, p. 35).”

Como apresentado pelas autoras, a Comunicação tem influência nas relações interpessoais, cooperação, transparência. A gestão da escola, além de ser responsabilizada pelo Clima em diversos trabalhos, também o é pela Comunicação. Temos um exemplo em Oliveira (2014) quando afirma

O líder democrático incentiva a participação de todos nas decisões, facilitando a comunicação e tornando o ambiente mais agradável com pessoas mais motivadas e reconhecidas. Está sempre avaliando o desempenho dos funcionários utilizando-se do *feedback* (OLIVEIRA, 2014, p. 19)

Compreende-se a importância de uma boa Comunicação por parte da gestão, mas a discussão desta no trabalho da equipe pedagógica parece não estar tão presente. Campos (2016) tratou este assunto em seu artigo “Importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico” e demonstra entre os resultados de sua pesquisa com professores em uma escola em Curitiba que “Apenas um professor percebe que a função da coordenação pedagógica é de mediar a comunicação entre professores, alunos e pais e realizar a análise pedagógica da dificuldade de aprendizagem” (CAMPOS, 2016, p. 8).

Tal afirmativa nos instigou a analisar como os(s) Pedagogos(as) no Paraná percebem a importância da Comunicação para seu trabalho e a consequência de ambos para o Clima da Escola.

## 1.5 CLIMA ESCOLAR NO PARANÁ

Diversas pesquisas em documentos e *sites* da Rede Municipal de Curitiba e da Rede Estadual do Paraná foram feitas, buscando descobrir se a temática Clima Escolar é abordada em discussões, formações ou normativas das escolas públicas do Estado. Um dos trabalhos encontrados foi publicado em 2012 pelo PDE (Programa de Desenvolvimento Educacional). Segundo o *site* da Secretaria da Educação do Estado do Paraná (SEED)

O PDE é uma política pública de Estado regulamentado pela **Lei Complementar nº 130**, de 14 de julho de 2010 que estabelece o diálogo entre os professores do ensino superior e os da educação básica, através de atividades teórico-práticas orientadas, tendo como

resultado a produção de conhecimento e mudanças qualitativas na prática escolar da escola pública paranaense. (PARANÁ)

Este artigo do PDE, intitulado “Clima Organizacional na Escola: Um Estudo Sobre a Realização das Pessoas”, orientado pela docente Zuleika Piassa da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e escrito pela pedagoga Patrícia de Mello de Londrina (PR), traz uma revisão bibliográfica do tema Clima Escolar, também abordando a atuação da gestão escolar. Outra citação ao Clima Escolar foi encontrada em um caderno do Programa “Gestão em Foco”, que está descrito no *site* da SEED

O Gestão em Foco é um programa que visa ao fortalecimento da gestão escolar. Ele está previsto na ação n.º 3 do Programa Minha Escola tem Ação (META). O Gestão em Foco se constitui de várias ações, entre elas, a formação continuada voltada à equipe diretiva da escola, prevista no Art. 20, inciso II, item "d", da **Lei n.º 18.590/2015**. (PARANÁ)

Na Unidade 4 do caderno “Introdução à Gestão Pública”, intitulada “O Diretor Escolar Enquanto Gestor Público: Questões Pedagógicas” de 2018, são discutidas algumas funções pedagógicas do gestor, como os documentos e avaliações que precisam ser feitos e revisados, a formação continuada para professores e resolução de conflitos na escola. Sobre este último, há uma nota de rodapé que apresenta o termo “Clima escolar” ao indicar um vídeo no youtube<sup>3</sup> com os educadores Yves de la Taille e Telma Vinha, em que eles discutem temas como resolução de conflitos e moralidade.

Embora não possamos dizer que a temática está totalmente ausente das discussões propostas pela secretarias de educação, é possível afirmar que ao tema é dado pouco espaço, pois de certa forma é difícil localizar materiais com a temática, demonstrando que não é muito abordada em formações continuadas ou projetos do Estado. A seguir, no capítulo 2, será apresentado o instrumento de pesquisa e alguns resultados.

---

<sup>3</sup> O vídeo pode ser acessado pelo link: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_dmFKoV5x6k](https://www.youtube.com/watch?v=_dmFKoV5x6k)

## **CAPÍTULO 2 – PEDAGOGAS(OS) DO PARANÁ E O CLIMA ESCOLAR**

### **2.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Para coleta de dados sobre Comunicação e Clima Escolar, foi disponibilizado um Formulário<sup>4</sup> direcionado a Pedagogos(as) no estado do Paraná, contendo 20 questões objetivas e uma dissertativa, sendo esta última de preenchimento opcional. Constava também um pequeno texto explicando a finalidade da pesquisa e solicitando a concordância da participação, além de perguntas relacionadas ao gênero, instituição e ano de formação, raça/cor, tempo de atuação, estado em que vive, em qual(is) rede(s) atua (particular, estadual ou municipal) e o trabalho em qual rede iria considerar para as respostas. O preenchimento apenas do primeiro nome e das iniciais do sobrenome foram requisitados, sendo elucidado que não seriam divulgados. Os (as) respondentes também tinham a opção de inserir seus endereços eletrônicos (e-mails) para envio posterior do trabalho acadêmico resultante da pesquisa.

A constituição do Formulário se deu em conjunto entre orientadora e orientanda, com o apoio do professor Josafá Moreira da Cunha<sup>5</sup>, do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná. Foi utilizado como guia, principalmente, o livro “Gestão e cultura do Clima organizacional da escola” de Heloísa Luck (2010). O instrumento ficou disponível para preenchimento dos dias 01/07/2020 a 31/07/2020 e foi divulgado em redes sociais, e-mails e por contatos pessoais da autora, em especial de professoras do Curso de Pedagogia da UFPR.

### **2.2 PERFIL DAS PARTICIPANTES**

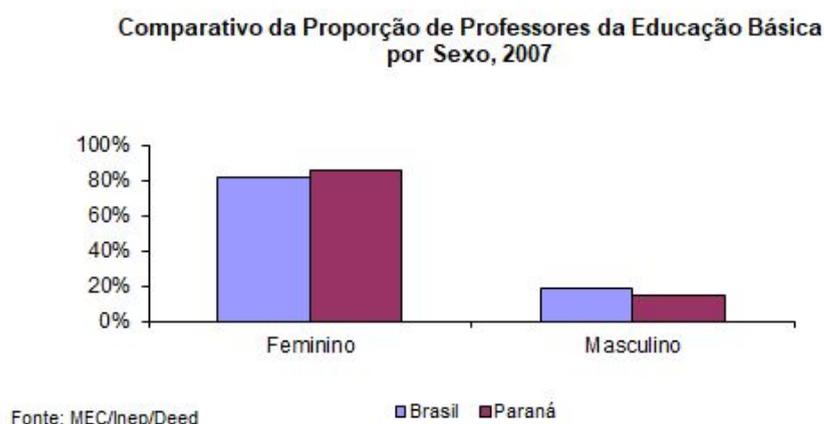
A pesquisa contou com 30 respostas de pedagogas, 100% são mulheres, número que não impressiona pois segundo o Censo do Professor realizado pelo Ministério da Educação (MEC) do Governo Federal, 85,9% do perfil docente do Paraná

---

<sup>4</sup> Ver apêndice p. 33

<sup>5</sup> Graduado em Psicologia, Mestre e Doutor em Educação pela Universidade Federal do Paraná

em 2007 era feminino e 80% no Brasil, como indica o gráfico abaixo, retirado do site do MEC:



Todas as respondentes são do Paraná. 22,6% têm de 25 a 35 anos, 41,9% entre 35 e 45, constituindo a maioria das participantes, 16% de 45 a 55 anos, 12,9% de 55 a 65 e apenas 2% mais de 65 anos. Nenhuma de 18 a 25 anos. Considerando a raça/cor, 80% são brancas e 19% pardas. Segundo a PNADC - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua realizada pelo IBGE em 2019, 63% da população do Paraná é branca, 31,5% parda e 4,1% preta<sup>6</sup>. Podemos observar que a mostra não é proporcional à raça/cor da população havendo um número elevado de respondentes brancas e nenhuma preta.

A maioria tem formação em Pedagogia, excedendo uma, com formação em Letras Português/Inglês, o que já era esperado, pois está previsto no edital nº 10/2007 da SEED, para atuar no estado do Paraná como professor(a)-pedagogo(a) é necessário licenciatura em Pedagogia, assim como no Município de Curitiba, como citado anteriormente. Não por acaso a pedagoga formada em outra licenciatura atua na rede particular.

A maioria (58%) realizou sua formação em Universidades particulares, sendo 41,9% as que realizaram em Universidades Federais ou Estaduais. Segundo dados do Institutos de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulgado em 2018, em 2017 75,3% das matrículas no Ensino Superior eram em Instituições Privadas. No caso das licenciaturas, 70% dos estudantes são mulheres e 62% das matrículas em Instituições Privadas. Entre estas, 64% na modalidade à distância, ou

<sup>6</sup> Dados retirados do site do IBGE. Acesso pelo link: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pesquisa/10070/64506>

seja, as instituições privadas são as que mais formam profissionais para atuarem na educação e a modalidade à distância tem importância significativa neste grupo.

Quanto ao ano de formação os resultados foram bem variados, sendo o mais antigo 1982 e o mais recente 2017. O tempo de atuação, conseqüentemente, também varia, sendo o menor tempo de 1 ano e o maior de 35 anos. 71% das Pedagogas atua na rede Municipal, 45% na rede Estadual e 6,5% em escolas particulares. Entretanto, algumas atuam em mais de uma rede, sendo que precisaram escolher apenas uma para responder às questões. A maioria das respostas seguiu sendo da Rede Municipal (55,7%), em segundo lugar Estadual (40%) e apenas uma respondente (3,3%) da rede particular.

### 2.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBJETIVAS

As vinte questões de múltipla escolha continham afirmações relacionadas ao dia a dia do trabalho das pedagogas, a convivência e Comunicação com professores(as) e demais funcionários(as) e ao Clima Escolar. As participantes deveriam selecionar, então, entre cinco opções: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Nem concordo, nem discordo; Concordo parcialmente e Concordo totalmente.

As primeiras sete questões abordavam o tema Comunicação. Tanto na primeira, “No meu trabalho como pedagogo(a) costumo dar retorno aos professores sobre o trabalho que desenvolvem”, quanto na segunda, “Os professores costumam me procurar para relatar eventuais problemas” 70% responderam que concordam totalmente e os outros 30% que concordam parcialmente.

Os resultados observados parecem demonstrar o que, para Luck (2010), seria uma *organização aberta*, que apresenta também uma *comunicação aberta*. Sobre esta última, a autora salienta:

Vale lembrar que essa comunicação se efetiva não apenas a partir da vontade das pessoas, mas requer por parte de seus participantes a compreensão do processo de comunicação e sua interpretação, habilidades de relacionamento interpessoal, perspicácia na observação de processos de interação e dinâmica de grupo, capacidade de dar e receber feedback, dentre outros aspectos (LUCK, 2010, p. 99)

A terceira afirmação, “Percebo que fofocas são comuns entre os professores” teve respostas mais diversificadas, sendo todas as cinco opções selecionadas. Apesar

disso, a maior parte das respondentes relatam que há fofocas, sendo que 40% selecionou “concordo parcialmente” e 33% “concordo totalmente”. Segundo Luck (2010)

A propósito, muitos diretores escolares indicam haver em suas escolas a frequente expressão de comportamentos orientados por sentimentos de inveja, ciúmes, desconfiança e fofoca, características de uma cultura negativa e destituída do caráter profissional e educativo de apreciação, reciprocidade, comunicação aberta, que compete à escola e aos seus profissionais promover para criar um ambiente educativo (LUCK, 2010, p. 113)

A autora ainda traz que os gestores não se responsabilizam, apenas se queixam, mas não consideram lidar com esses problemas de comunicação como parte de seu trabalho, o que, segundo Luck, é negativo para o Clima, pois mantém este tipo de atitude entre equipe.

As próximas duas questões, “Em reuniões, faço questão de que todos tenham seu momento de fala se desejarem” (questão 4) e “Há um canal oficial de compartilhamento de recados, como um quadro de avisos, endereço de e-mail ou site” (questão 5) obtiveram as mesmas respostas. 90% afirmou concordar totalmente e 10% concordar parcialmente. Novamente percebemos indícios da organização aberta trazida por Luck (2010). Com relação à questão 5, destaca-se um trecho da autora: “As comunicações e interações nesse ambiente tendem a ser colaterais, em vez de exclusivamente verticais, promovendo interações formais e não formais, caracterizadas por autenticidade, respeito e empatia.” (LUCK, 2010, p. 98)

Esta comunicação horizontal defendida pela educadora foi percebida tanto na resposta da questão 5, quanto anteriormente na questão 2, em que a maioria declarou que professores se sentem confortáveis em relatar problemas à pedagoga. É justamente esta reciprocidade que a autora comenta ser aparente em organizações abertas.

Na sexta questão, “Percebo a comunicação como parte importante do meu trabalho”, 100% das respondentes assinalaram que concordam totalmente. No estudo de Campos (2016) também foi unânime esta percepção, neste caso dos professores ao avaliar a coordenação pedagógica. A autora conclui

Contudo essa pesquisa mostrou que é importante estar atento e perceber que com essa falha na comunicação as informações acabam se perdendo o que, na visão dos professores desta instituição e demais

autores que escreveram sobre o assunto, pode vir a comprometer não somente o resultado do processo ensino aprendizagem, o desempenho dos professores, pedagogos como também a harmonia no ambiente de trabalho. (CAMPOS, 2016, p. 12)

A afirmação 7 “Tenho um momento do dia, semana ou mês disponível para ouvir professores e/ou demais funcionários individualmente” pode demonstrar que, apesar de entender a importância da comunicação no ambiente escolar e na realização de suas funções, as pedagogas talvez não disponham de tempo ou organização suficiente para garanti-la ou promovê-la adequadamente, pois 46,7% afirmaram concordar totalmente e 33,3% concordam parcialmente, mas 13,3% selecionaram “não concordo, nem discordo”, 3% “discordo parcialmente” e 3% “discordo totalmente”.

Em oposição a pouca disponibilidade, há a relevante utilização de recursos, como demonstrado na questão 5 (“Há um canal oficial de compartilhamento de recados, como um quadro de avisos, endereço de e-mail ou site”). Entretanto, questiona-se se esta forma de promover a comunicação não gera unilateralidade e ausência de escuta por parte de professores (ras) e demais funcionários (as). Pode haver eficiência em divulgar informações, mas não possibilita à Pedagoga o contato com as questões, dúvidas, problemas dos demais, potencialmente dificultando a garantia da comunicação aberta trazida por Luck (2010). A existência de um canal oficial é compreendida como parte importante, mas não deve ser a única ou principal maneira de se comunicar, correndo-se o risco de uma Comunicação reducionista.

As afirmativas 8 a 20 trazem outros aspectos referentes ao Clima. Na oitava, “Incentivo o trabalho em equipe entre os professores”, 80% selecionou “Discordo totalmente” e 20% “Discordo parcialmente”. Luck (2010) afirma

Outra característica da escola de qualidade, onde os alunos aprendem, é o Clima organizacional tranquilo, amistoso, em que os adultos colaboram entre si para integrar suas diferentes atuações, de modo a garantir aos alunos maior e melhor aprendizagem. (LUCK, 2010, p. 150)

A nona afirmação “Sinto que minha opinião é valorizada no meu trabalho”, teve 56,7% de respostas “Concordo parcialmente” e 33% “Concordo totalmente”. Apesar da maioria concordar, algumas pedagogas sentem que sua opinião não é tão valorizada, sendo que 3% selecionou “Não concordo, nem discordo” e 6,7% “Discordo parcialmente”. Segundo Tunice (2018) “Verifica-se que o índice de motivação das pessoas aumenta quando estas se sentem partícipes, ouvidas e respeitadas em suas

opiniões. Ao mesmo tempo, a crença na instituição se eleva sensivelmente. (TUNICE, 2018, p. 17)

A questão 10 perguntava diretamente sobre o Clima: “Acredito que o Clima da escola interfere nas práticas pedagógicas”, assim como na questão relacionada a comunicação, as respostas foram unânimes na concordância: 93% concordam totalmente e 6,7% parcialmente. Embora as pedagogas reconheçam a importância do Clima Escolar e tenham uma ideia geral sobre o tema, ele não parece ser um assunto comum em formações no estado do Paraná, como demonstrado anteriormente no subtítulo “Clima Escolar no Paraná”. Procurou-se observar, então, se há essa discussão na formação inicial, utilizando como exemplo o curso de Pedagogia da própria Universidade Federal do Paraná, pela qual estamos finalizando a graduação na área.

Conforme analisado na Resolução nº 110/2018-CEPE, que fixa o currículo pleno do Curso de Pedagogia iniciado em 2019, entre as 161 disciplinas obrigatórias e optativas (de escolha opcional do(a) estudante), nenhuma apresenta no título os termos “Clima” ou “Clima escolar”. As matérias propostas a tratar o trabalho do(a) Pedagogo(a), “Organização do Trabalho Pedagógico (EP448)” e “Prática Pedagógica C – Estágio Supervisionado na Organização Escolar (EP449)”, não apresentam no Plano de Trabalho temas referentes ao Clima escolar.

A questão 11, “No meu trabalho, todos respeitam uns aos outros” obteve respostas diversas, mas a maior parte (70%) afirmou concordar parcialmente. 6,7% concordam totalmente; 3% não concorda, nem discorda; 16,7% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Luck (2010) sugere que uma escola que apresenta bom Clima Escolar

Também zela pela disciplina como uma circunstância de respeito recíproco entre professores e alunos, professores e funcionários, gestores e toda a comunidade escolar. Esse respeito é praticado pela aceitação de diferenças, assim como pelo sentido de inclusão dessas diferenças, ao mesmo tempo em que por hábitos de saber ouvir, de dar espaço para falar, aprendendo-se a fazê-lo de forma socialmente produtiva. (LUCK, 2010, p. 148)

Outra questão cujas respostas tiveram diferenças significativas foi a 12, “O Clima na escola onde trabalho é muito amigável”. Novamente a maior parte concordou,

sendo que 66,7% parcialmente e 13,3% totalmente. 3% não concordou, nem discordou, 10% discordou parcialmente e 6,7% totalmente.

Além da Comunicação, Luck (2010) apresenta em um quadro nas páginas 80, 81 e 82 outros aspectos que influenciam o Clima Escolar, como Ambiente, Autoridade, Comunidade e Desenvolvimento de competências profissionais, porém não nos é possível analisar todos eles. Luck (2010), contudo, também traz que

Desse modo, tão importante como determinar como é uma referida cultura, é descobrir quais as redes de relações estabelecidas que disseminam e mantém suas características. Como é o processo de comunicação e de relacionamento interpessoal em sua escola? Que significados são expressos nesse processo? Quem exerce mais influência na rede de comunicação e relacionamentos? (LUCK, 2010, p. 82)

Desta forma, buscaremos estabelecer relações entre o Clima as Relações Interpessoais e, principalmente, a Comunicação, sem esquecer a complexidade do Clima. A afirmação 13, “O Clima na escola onde trabalho é tenso” uma que obteve uma ampla variação de respostas, como se pode verificar no gráfico abaixo:

13- O clima na escola onde trabalho é tenso

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A porcentagem de concordância e discordância foi quase a mesma, sendo que 43% concordam (36,7% parcialmente e 6,7% totalmente) e 46,6% discordam (metade destes totalmente e metade parcialmente). 10% não concordam, nem discordam.

Os números de respondentes que dizem concordar que o Clima é amigável e discordar que é tenso não se assemelham, sendo a discordância de um Clima tenso

expressivamente menor. Também houve aumento, de uma questão para a outra, de respostas “Não concordo, nem discordo”, o que pode demonstrar a complexidade do Clima comentada acima.

É importante ressaltar que, por estarmos em um momento excepcional de pandemia e isolamento, outras coisas podem estar influenciando na percepção sobre o Clima, como a dificuldade em se comunicar com a utilização de meios remotos, a redução da autonomia e excesso de trabalho das pedagogas ou um sentimento de impotência com relação às dificuldades encontradas por estudantes e familiares em se adequar às aulas remotas. Enfim, aspectos que não necessariamente teriam a ver com os(as) colegas e o dia a dia na escola, visto que estão afastadas do ambiente escolar neste momento.

A próxima questão, “Me sinto apoiado para fazer o meu melhor todos os dias”, obteve 56,7% de respostas “Concordo parcialmente”, 20% “Concordo totalmente”, 3% “Não concordo, nem discordo” 16,7% “Discordo parcialmente” e 3% “Discordo totalmente”. Santos (2015) traz na página 29 um quadro resumindo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg a respeito da satisfação no ambiente de trabalho. Os fatores motivadores, segundo a teoria, seriam Responsabilidade, Reconhecimento, Desafios, Realização e Crescimento. A autora discute que terceiros não podem motivar a alguém, mas o ambiente pode influenciar no nível de motivação.

Luck (2010) defende que em uma escola com um bom Clima, essencialmente os profissionais estão motivados a garantir um melhor ambiente de aprendizado para os estudantes e toda a equipe deve se articular para isso. Tanto profissionais quanto estudantes se sentem em harmonia e motivados se a aprendizagem e as boas relações se efetivam. A autora também comenta da importância de objetivos claros.

Na questão 15, “Meu trabalho é elogiado e reconhecido por colegas”, metade afirmou concordar parcialmente, 26,7% concordar totalmente, 6,5% não concorda, nem discorda e 16,7% discordou parcialmente. Na pesquisa realizada por Santos (2015), apenas 5% dos professores entrevistados selecionou “Reconhecimento” como fator que gera satisfação, mas 11% apontaram insatisfação pela falta de reconhecimento. Mesmo não estando entre os maiores motivos para se sentirem desconfortáveis no ambiente da escola, certamente a falta de reconhecimento afeta a atuação dos profissionais, o que não parece ser um problema majoritário das pedagogas entrevistadas no presente trabalho.

A questão 16 se relaciona com as duas anteriores e as discussões trazidas pelos autores: “As pessoas na minha escola me fazem sentir que o que eu faço é importante”. Novamente a maioria concordou, sendo que 43% parcialmente e 36,7% totalmente. A afirmação ainda teve 13% “Discordo parcialmente” e 6,7% “Não concordo, nem discordo”. Santos (2015) concluiu que gostar de atuar na educação é o maior motivo de satisfação entre professores:

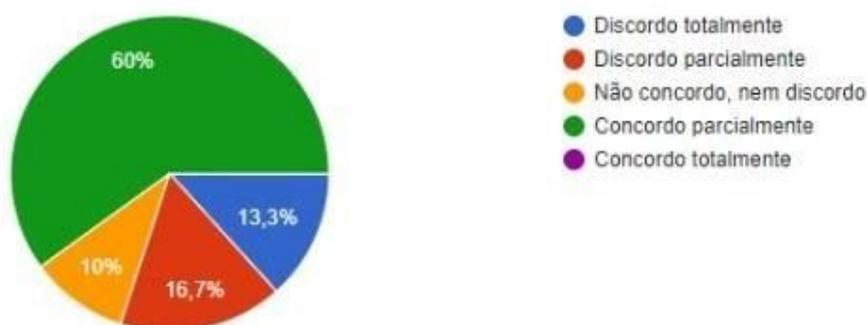
Pode-se observar que o fator que mais contribui para a satisfação das docentes é gostar do trabalho que realizam. O ato de ensinar é um trabalho desafiador, sendo considerado por muitas professoras como extremamente agradável, o que gera motivação para a escolha da profissão. (SANTOS, 2015, p. 53)

Desta forma, supõe-se que se as pedagogas sentem que seu trabalho é importante, se os profissionais da escola se incentivam a fazer o melhor e acreditam na educação, há influência positiva no Clima agradável relatado na questão 12.

As próximas duas afirmativas fazem referência a responsabilidade das pedagogas na promoção de um Clima bom ou ruim. A primeira, “Para mim o(a) pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um bom Clima escolar” obteve 60% de respostas “Concordo parcialmente”, mas nenhuma “Concordo totalmente”. 16,7% “Discordo parcialmente”, 13% “Discordo totalmente” e 10% “Não concordo, nem discordo”. Apesar da elevada porcentagem de discordância, a concordância ainda foi maioria.

17- Para mim o pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um bom clima escolar

30 respostas

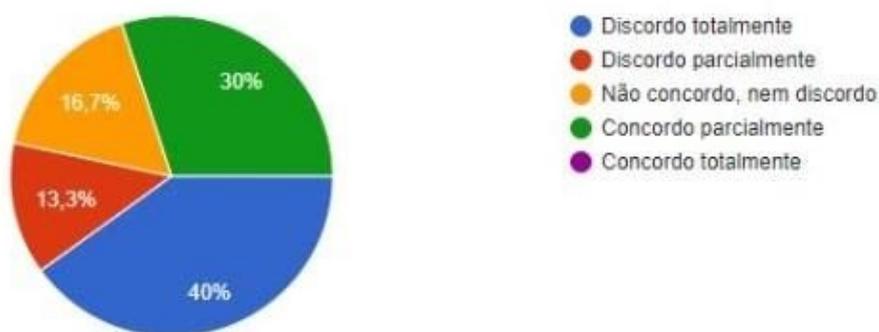


Fonte: Dados da pesquisa

Na próxima afirmativa, “Para mim o pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um Clima escolar ruim”, ao contrário da anterior, a concordância foi minoria. Apenas 30% assinalaram “Concordo parcialmente”, 16,7% “Não concordo, nem discordo”, 13% “Discordo parcialmente” e 40% discordaram totalmente, sendo a maior porcentagem de todas as questões.

18- Para mim o pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um clima escolar ruim

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

O que chama atenção nas respostas destas duas questões é a assimetria ao avaliar a própria responsabilidade sobre o Clima pelas pedagogas, assumindo-a quando citado o caráter positivo e negando-a quando negativo. Entende-se, todavia, que se a sua função implica no Clima, conseqüentemente pode afetá-lo positiva ou negativamente.

Um possível motivo para esse padrão de resposta pode ser pensado a partir da discussão de Carvalho e Costa (2012) no artigo intitulado “Em torno de uma pedagogia baseada na condição humana”, em que o autor afirma:

De acordo com isso, a culpa tem sido a expressão mais geral e mais trivial para se dar uma resposta à crise da educação. No entanto, a culpa não discute. A culpa acusa. A culpa banaliza a própria culpa. A culpa não aponta saída e nem se responsabiliza. (CARVALHO E COSTA, 2012, p. 1512)

Segundo Carvalho e Costa, o hábito de encontrar culpados se faz presente na educação, porém os culpados são sempre os outros, nunca o próprio indivíduo. O que dificulta a resolução dos problemas seja na escola seja no macro, como nas políticas

públicas. Como citado acima, “a culpa não se responsabiliza”, ao apontar culpados ninguém reflete sua própria responsabilidade:

A culpa, com isso, aparece como um “ser responsável por”. Na medida em que ninguém assume a culpa pela educação – professores, alunos, pais de alunos etc. –, ninguém também se torna responsável por ela (CARVALHO E COSTA, 2012, p. 1515).

Apesar de ter sido utilizada a palavra “responsável” e não “culpado(a)” na questão, a carga negativa de um Clima ruim pode ter influência no julgamento das pedagogas em encontrar culpados, e não responsáveis, pelo mesmo; e, segundo Carvalho e Costa (2012), “a culpa é do outro”. Priscilla Normando (2012), no artigo “Um breve estudo do conceito de responsabilidade”, defende que

O problema da responsabilidade coletiva pode ser apontado no momento em que separamos a noção de responsabilidade da esfera da culpa, desta forma é possível ser responsável, mas não culpado, por algo que já aconteceu (NORMANDO, 2012, p. 250).

A seguir, no tópico 2.4, observaremos outras respostas que podem contribuir com esta discussão.

A questão 19 “Sou ouvido pelo(s) diretor(es) e por meus pares”, teve 46,7% “Concordo parcialmente”, 40% “Concordo totalmente”, 6,7% “Discordo parcialmente”, 3% “Não concordo, nem discordo” e 3% “Discordo totalmente”. Esta afirmação se relaciona com a questão 9, porém nesta é citada diretamente a figura do(a) diretor(a) ou gestor(a), tão presente na literatura a respeito do tema Clima escolar e que também foi lembrada pelas pedagogas, como veremos na sequência, no tópico 2.4.

A última afirmação, “No último ano tive oportunidade de desenvolver na escola momentos de aprendizado e crescimento” também obteve resultados positivos, 53% selecionou “Concordo parcialmente” e 36,7% “Concordo totalmente” (90% de concordância no total), 3% “Não concordo, nem discordo”, 3% “Discordo parcialmente” e 3% “Discordo totalmente”.

Pudemos perceber a partir das respostas nas questões objetivas que a comunicação nas escolas em que as pedagogas atuam aparenta ser clara, aberta, com espaço para diálogo e há a tentativa de uma comunicação horizontal, embora as pedagogas não consigam atender os colegas individualmente. Sobre a qualidade do Clima, a maioria apontou ser amigável, mas quase metade indicou ser tenso ou não ter

certeza (Não concordo, nem discordo), o que pode ser explicado pela elevada presença de fofoca entre colegas (94% somados “Concordo totalmente”, “Concordo parcialmente” e “Não concordo, nem discordo”).

Parece haver esforço das pedagogas em garantir um bom Clima, incentivando que todos exponham sua opinião, o trabalho em equipe e valorizando a comunicação (dando *feedback*, compartilhando informações uniformemente). Entretanto, alguns aspectos como falta de respeito mútuo entre colegas, falta de reconhecimento pelo seu trabalho podem levar a uma percepção ruim sobre o Clima da escola para algumas das pedagogas, além da já citada fofoca que se apresentou como um problema para a quase totalidade de respondentes.

Sobre a responsabilidade sobre o Clima, a maioria concordou (embora nenhuma totalmente) ser responsável por um Clima bom, porém a minoria afirmou o mesmo com relação ao Clima ruim. No tópico 2.4 observamos, a partir de respostas à questão descritiva, que outros aspectos as pedagogas consideraram importante ao analisar o Clima Escolar.

## 2.4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DESCRITIVAS

A resposta descritiva foi opcional: “Que outras perguntas você considera pertinente para apreender o Clima de uma escola?” e obteve treze respostas. Ao avaliar seu conteúdo, percebemos que oito pedagogas, ou seja, mais da metade, abordaram o mesmo assunto: a direção escolar. Nas respostas, que citam aspectos como gestão democrática, liderança positiva do diretor, apoio do diretor, entre outras, o termo “diretor” ou “direção” aparece mais (seis vezes), sendo que duas Pedagogias utilizaram “gestão” ou “gestor”.

As seguintes respostas trazem a ideia da importância do(a) gestor(a) como líder.

*“O papel do diretor como líder positivo das ações na escola.” (D.N)*

*“Como é a gestão? Democrática ou centralizadora? Existe equidade?” (questão de faltas, horário, prazos, etc) (C.A)*

Denise Garcia (2012) ao comentar sobre a influência da liderança no Clima Organizacional, afirma

Com isso, pode-se dizer que o líder é o principal responsável por criar boas relações dentro da empresa conduzindo sua equipe a desenvolver as atividades com maior eficiência. Do contrário, poderá haver influências negativas que afetarão diretamente o ambiente organizacional e o relacionamento entre os liderados. (GARCIA, 2012, p. 8)

Uma das respostas relaciona diretamente o papel do(a) Diretor(a) com o Clima:

*“A direção da escola facilita que se tenha um ambiente tranquilo de trabalho?” (V. M)*

As pedagogas parecem entender a influência da direção no Clima escolar, o que pode ser percebido na elevada quantidade de respostas citando-a. Entre as questões objetivas, havia uma que citava diretamente o(a) diretor(a) (questão 19: “Sou ouvido pelo(s) diretor(es) e por meus pares”) e várias outras questionavam a relação entre colegas em geral. Entretanto, foi proposto que mais questões referentes à direção devessem estar presentes:

*“Sobre o relacionamento entre a Equipe Pedagógica. As questões estão direcionadas apenas para o relacionamento entre pedagogas e professores não contemplam os demais funcionários nem a direção da escola.” (A.O)*

As outras quatro respostas fazem referência à relação da(s) pedagoga(s) com os(as) Diretores(as):

*“Por exemplo: A interação do setor pedagógico com o(a) gestor(a) e secretaria do estabelecimento de ensino.” (V.Z)*

*“Sou respeitada em minhas funções e atribuições pela direção da escola?” (M.A)*

*“Relacionamento entre a Equipe Diretiva.” (R.N)*

*“Se temos apoio da direção escolar?” (J.C)*

Na questão 19 6,7% discordaram parcialmente, 3% selecionaram “Não concordo, nem discordo” e 3% discordaram totalmente, somando 12,7% de pedagogas que não concordaram que são ouvidas. A afirmação 9, “Sinto que minha opinião é valorizada no meu trabalho” também obteve 6,7% “Discordo parcialmente” e 3% “Não concordo, nem discordo”, resultando em 9,7% de respostas não

concordantes. Estes números não geram necessariamente uma suspeita com relação aos motivos de um Clima desagradável.

A questão 14 “Me sinto apoiado(a) para fazer o meu melhor todos os dias” obteve 3% “Não concordo, nem discordo” 16,7% “Discordo parcialmente” e 3% “Discordo totalmente” totalizando 19,7% de não concordância, demonstrando que a falta de apoio esteja talvez entre os maiores motivos de percepção negativa sobre o Clima entre pedagogas, como sugerido pela respondente J.C.

As respostas à questão descritiva levantam uma hipótese que possivelmente não seria percebida analisando somente as questões objetivas: as pedagogas não se relacionam harmoniosamente com a direção, podendo não se sentir apoiadas, ouvidas e/ou respeitadas. Apesar das discordâncias nas questões objetivas não serem tão elevadas, há a suposição de que, quando afirmam não haver respeito, apoio e/ou escuta, estejam se referindo a Equipe Diretiva.

As opiniões das pedagogas confirmam o que os autores citados anteriormente defendem sobre o papel do líder, e, no caso da escola, do diretor: que sua postura tem influência no Clima da organização ou escola. Silva (2001) sugere que

Um aspecto importante do trabalho da direção é oferecer as circunstâncias, o ambiente e o Clima para a liderança. Neste sentido, a gestão deve criar condições sob as quais as pessoas possam trabalhar de boa vontade e voluntariamente, em prol dos objetivos da organização, porque, gostando do seu trabalho, terão maior possibilidade de sentir a importância de realizá-lo bem. (SILVA, 2001, p. 57)

Vicente (2013), ao avaliar o impacto da gestão no Clima e nas relações entre professores (as), alunos (as) e toda a comunidade, conclui que

Buscando analisar as causas da melhoria das relações intra e interpessoais e dos resultados do desempenho escolar, foi possível perceber que, de fato, existe influência da atuação da equipe gestora nas mudanças que aconteceram na escola, em relação à cultura, ao Clima organizacional e aos resultados. (VICENTE, 2013, p. 84)

Além de apontar aspectos do trabalho dos diretores(as) ou da relação com eles, também houve pedagogas que apresentaram questões referentes à própria

atuação, que é o objeto de estudo principal deste trabalho. A seguir apresentamos algumas delas:

*“Como é relação do pedagogo escolar com as famílias e com os estudantes?” (C.B)*

*“Onde podemos ajudar o professor e de que forma e também os alunos” (E.B)*

A temática em comum nas duas respostas foi o trabalho com os estudantes. Segundo Luck (2010)

Escolas de qualidade, conforme identificado em pesquisas educacionais, são aquelas em que a formação dos alunos e sua aprendizagem são o foco autêntico do seu modo de ser e de fazer. Para tanto, a aprendizagem é considerada como um valor inerente ao modo de ser e de fazer da escola e vivenciada por todos em seu trabalho. (LUCK, 2010, p. 146)

Embora as questões fossem relativas ao Clima vivenciado entre a equipe, a razão última de todo o trabalho, a importância da cooperação e comunicação entre educadores, de se sentirem motivados, apoiados, encontrarem sentido na sua atuação é o aprendizado dos estudantes, e já sabemos que o Clima têm impacto neste. Como apontado por Luck (2010):

Pesquisas de satisfação dos alunos em escolas efetivas indicam que a maior parte deles expressa grande satisfação pelo convívio na escola, com as aulas, o relacionamento interpessoal com os professores e demais profissionais da escola, assim como com o convívio com os colegas. Sentem-se felizes porque sentem que são respeitados como pessoas, que os adultos se interessam por eles e que as experiências educacionais em que são envolvidos são significativas para seu desenvolvimento pessoal (LUCK, 2010, p. 156)

A preocupação das pedagogas ao citar os estudantes demonstra que elas compreendem a educação dos mesmos como fim principal da sua atuação, o que é positivo pois, como demonstrado em citações como as de Luck (2010), o Clima é diretamente influenciado por essa atitude, escolas em que todos trabalhem colocando os estudantes como prioridade funcionam melhor e mais agradavelmente.

A questão discursiva revelou discussões que não foram abordadas com profundidade nas questões objetivas mas que são citadas nas referências lidas para compor o trabalho, o que contribuiu para enriquecer o debate.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou enriquecer a discussão sobre Clima Escolar, tendo como objeto principal de estudo o trabalho do(a) pedagogo(a) escolar. A partir de questionário organizado pelo Google Forms, pretendeu-se conhecer como os(as) pedagogos(as) percebiam o Clima na escola em que trabalham e qual a influência da sua atuação nele, tendo como principal aspecto analisado a Comunicação.

Entre os participantes, 100% eram mulheres, 80% brancas, 41,9% com idades entre 35 e 45 anos, 96,7% formadas em Pedagogia, 58% em universidades particulares e 70% atuantes da rede municipal de educação (embora somente 55,7% responderam a partir da experiência nesta rede)

As respostas obtidas demonstraram que as pedagogas priorizam a Comunicação e compreendem a importância desta para o seu trabalho, porém parecem lidar com impedimentos na garantia de uma boa Comunicação, como fofocas e não dispor de um tempo para conversar com professores e/ou demais funcionários, sem ferramentas que lhes orientem como alterar estas práticas, pois não é tema que faz parte da formação inicial nem continuada, como averiguado sobre a presença da temática do Clima Escolar na formação inicial e continuada de pedagogas, utilizando como exemplo a Rede Estadual de Educação e o currículo do curso de Pedagogia da UFPR e verificou-se que não é um tema recorrente de discussão.

Apesar da maioria apontar o Clima na sua escola como amigável, algumas pedagogas disseram sentir um certo grau de falta de respeito, reconhecimento e de apoio em relação ao seu trabalho. O que possivelmente poderia justificar o elevado número de indicações de um Clima tenso.

Quanto à percepção sobre o impacto da sua atuação no Clima, as pedagogas em sua maioria concordaram que são responsáveis por um Clima bom, mas discordaram serem responsáveis por um Clima ruim.

Ao serem consultadas sobre quais outras questões seriam relevantes ao se avaliar o Clima de uma escola, a maioria apontou a atuação ou relação com o(a) diretor(a). Duas pedagogas citaram o trabalho com os estudantes.

De maneira geral, as pedagogas parecem entender a importância da sua atuação para Clima e a relevância deste para o trabalho pedagógico, mas ainda se deparam com tensões no interior da escola, sendo possivelmente a relação com os(as) diretores(as) o aspecto mais conflituoso no dia a dia do trabalho das pedagogas.

A pesquisa apresentou resultados satisfatórios, especialmente a elevada participação na resposta discursiva, de adesão opcional, trazendo reflexões que agregaram muito ao estudo. Entretanto, houve limitações, especialmente a situação de isolamento social causada pela pandemia do coronavírus, que impossibilitou a presença na escola, observando a rotina das pedagogas, estudantes, docentes e demais funcionários e percebendo como ocorrem as relações entre os sujeitos da escola. Desta forma, não pude ter acesso às vivências e opiniões de outros agentes.

Os dados nos indicam que a preocupação com o Clima é ainda pouco explorada no Paraná, mas a sua necessidade é reconhecida pelas pedagogas e pelos estudos mais abrangentes sobre seus efeitos. Fica portanto a indagação: como formar pedagogos(as) e diretores(as) preparados(as) para pensar Clima escolar na escola sem que este debate faça parte de sua formação inicial e continuada?

## **APÊNDICE**

### **1- QUESTIONÁRIO**

1. Esta pesquisa é parte do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Clima Escolar e o Trabalho do(a) Pedagogo(a) nas Escolas do Estado do Paraná" a ser apresentado pela estudante Danielle Rubleski Noronha do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Paraná. Sua participação é muito importante e as informações aqui obtidas serão analisadas e publicadas mantendo seu nome em sigilo. Caso concorde em participar desta pesquisa, assinale abaixo.

Li e concordo com as condições apresentadas para participar da pesquisa.

2. Preencha com seu primeiro nome e as iniciais de seu sobrenome.

3. Sua Idade

18 a 25 anos  25 a 35 anos  35 a 45 anos  45 a 55 anos  55 a 65 anos

Mais de 65 anos

4. Seu gênero

Homem  Mulher  Outro(a)

5. Sua raça/cor

Amarela  Branca  Indígena  Parda  Preta

6. Qual sua formação?

7. Em que ano se formou?

8. Qual sua instituição de formação?

9. Há quanto tempo atua como pedagogo(a)?

10. Em que estado você vive?

11. Selecione a(s) rede(s) em que atua

Rede estadual  Rede municipal  Rede particular  Outro(a)

12. O questionário leva em consideração o ambiente de trabalho, se você trabalha em mais de um, por favor selecione a respeito de qual irá responder

Rede estadual  Rede municipal  Rede particular  Outro(a)

13. No meu trabalho como pedagogo(a) costumo dar retorno aos professores sobre o trabalho que desenvolvem *(Citada no trabalho como questão 1)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

14. Os professores costumam me procurar para relatar eventuais problemas  
*(Citada no trabalho como questão 2)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

15. Percebo que fofocas são comuns entre os professores *(Citada no trabalho  
como questão 3)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

16. Em reuniões, faço questão de que todos tenham seu momento de fala se  
desejarem *(Citada no trabalho como questão 4)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

17. Há um canal oficial de compartilhamento de recados, como um quadro de  
avisos, endereço de e-mail ou site *(Citada no trabalho como questão 5)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

18. Entendo a comunicação como parte importante do meu trabalho *(Citada no  
trabalho como questão 6)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

19. Tenho um momento do dia, semana ou mês disponível para ouvir professores  
e/ou demais funcionários individualmente *(Citada no trabalho como questão 7)*

( ) Discordo totalmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Não concordo, nem discordo ( )  
) Concordo parcialmente ( ) Concordo totalmente

20. Incentivo o trabalho em equipe entre os professores *(Citada no trabalho como questão 8)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

21. Sinto que minha opinião é valorizada no meu trabalho *(Citada no trabalho como questão 9)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

22. Acredito que o Clima da escola interfere nas práticas pedagógicas *(Citada no trabalho como questão 10)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

23. No meu trabalho, todos respeitam uns aos outros *(Citada no trabalho como questão 11)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

24. O Clima na escola onde trabalho é muito amigável *(Citada no trabalho como questão 12)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

25. O Clima na escola onde trabalho é tenso *(Citada no trabalho como questão 13)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

26. Me sinto apoiado para fazer o meu melhor todos os dias *(Citada no trabalho como questão 14)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

27. Meu trabalho é reconhecido e elogiado por colegas *(Citada no trabalho como questão 15)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

28. As pessoas na minha escola me fazem sentir que o que eu faço é importante *(Citada no trabalho como questão 16)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

29. Para mim o pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um bom Clima escolar *(Citada no trabalho como questão 17)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

30. Para mim o pedagogo(a) da escola é o principal responsável de um Clima escolar ruim *(Citada no trabalho como questão 18)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

31. Sou ouvido pelo(s) diretor(es) e por meus pares *(Citada no trabalho como questão 19)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

32. No último ano tive oportunidade de desenvolver na escola momentos de aprendizado e crescimento *(Citada no trabalho como questão 20)*

Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo, nem discordo   
 Concordo parcialmente  Concordo totalmente

## REFERÊNCIAS

BRIHY, Norma Oliveira. **A vez e a voz dos alunos: um estudo dos elementos da cultura do jovem exteriorizados nas redações.** Arte & Ciência, 1998.

CÂMARA, R. H. (2013). **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações.** *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191.

Campos, M. C. **Importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico.** Curitiba, 2016.

CAPES, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal de periódicos**, [s.d.]. Histórico. Disponível em: [https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=122](https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=122)>. Acesso em: 15 de jan. de 2020.

CARVALHO, Carlos Roberto De; COSTA, Affonso Henrique Vieira Da. **Em torno de uma pedagogia baseada na condição humana.** Campinas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa. Reflexões sobre o trabalho de campo.** Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março, 2002.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GARCES, Solange Beatriz Billig. **Classificação e tipos de pesquisas.** Universidade de Cruz Alta–Unicruz, 2010.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no Clima organizacional.** 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do Clima organizacional da escola.** Petrópolis, RJ. Vozes, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MELLO, Patrícia Luz Pereira de. **CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA: UM ESTUDO SOBRE A REALIZAÇÃO DAS PESSOAS.** Paraná, 2012.

Normando (UnB), P. (2012). **Um breve estudo sobre o conceito de responsabilidade.** *Intuitio*, 5(2), 249-265. Recuperado de <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/intuitio/article/view/11495>

OLIVEIRA, K. M. M. **Clima organizacional e gestão escolar**. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2014.

PAULA E SILVA, J. M. A. **CULTURA ESCOLAR, AUTORIDADE, HIERARQUIA E PARTICIPAÇÃO: ALGUNS ELEMENTOS PARA REFLEXÃO**. Cadernos de Pesquisa, nº 112, p. 125-135, Rio Claro, maio/2001.

PROGRAMA GESTÃO EM FOCO. Dia a dia Educação, [s.d]. Disponível em: <[Programa Gestão em Foco - Gestão Escolar \(diaadia.pr.gov.br\)](http://Programa_Gestão_em_Foco_-_Gestão_Escolar_(diaadia.pr.gov.br))>. Acesso em: 20 de jul. de 2020.

PARANÁ/SEAP. Edital de Concurso Público n. 10/2007 – GS-SEED. **Normas relativas à realização do Concurso Público para provimento de vagas no cargo de professor pedagogo**. Paraná: SEED, 2007.

POOLI, J. P.; FERREIRA, V. M. R. **PEDAGOGOS DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO PARANÁ E DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CURITIBA: IDENTIDADES EM FOCO**. Curitiba: Editora Appris, p 67-83, 2018. Coordenação pedagógica: A formação e os desafios da prática nas escolas.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE, **SciELO Brazil**. Página inicial, [s.d.]. Disponível em: <<https://scielo.br/>>. Acesso em: 15 de jan. de 2020.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e Clima organizacional**. IN Gestão em Ação, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2002.

TUNICE, L. M. C. **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL APÓS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS NUMA UNIDADE ESCOLAR**. Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.. **RESOLUÇÃO Nº 110/18-CEPE**, 2018. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/13iAr85kDOlp4WejxL2PbHTLR1VQOXiwr/view>>

Acesso em: 25 de ago. de 2020.

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

Vinha, T. P., de Moraes, A., Tognetta, L. R. P., Azzi, R. G., de Aragão, A. M. F., Marques, C. D. A. E., ... & Oliveira, M. T. A. (2016). **O Clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas**. *Estudos em Avaliação Educacional*, 27(64), 96-127.

ZANETTE, M. S. **Pesquisa qualitativa no contexto da Educação no Brasil**. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 33, n. 65, p. 149-166, jul./set. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Portal do MEC. Censo do professor, c2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/plano-nacional-de-formacao-de-professores/censo-do-professor>>.

Acesso em: 10 de ago. de 2020.