

### Texto 3

## **O CLIMA ORGANIZACIONAL DE TRABALHO NA ESCOLA: UMA BREVE CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA À FORMAÇÃO DE PROFESSORES... EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

**Autor:** Clairton Balbueno Contreira – Acadêmico do curso de Licenciatura em Educação Física e Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação

Física (GEPEF/UFSM)

[clcontreira@yahoo.com.br](mailto:clcontreira@yahoo.com.br) (55) 30256227/91428704

**Co-autores:** Paludett Flores - Acadêmico do curso de Licenciatura em Educação Física e Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Física

(GEPEF/UFSM)

Leonardo Germano Krüger - Mestre em Educação (UFSM), Professor Pesquisador Vice-Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Física (GEPEF/UFSM)

Hugo Norberto Krug - Doutor em Educação UFSM/UNICAMP; Doutor em Ciência do Movimento Humano pela UFSM; Professor Adjunto do Departamento de

Metodologia do Ensino e do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/UFSM). Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Física (GEPEF/UFSM)

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi abordar algumas contribuições teóricas sobre o clima organizacional de trabalho na escola, no sentido de explorar esta temática, necessária à formação de professores e seus saberes docentes. A metodologia utilizada foi caracterizada pela abordagem qualitativa, do tipo bibliográfico. Percebeu-se vários apontamentos importantes, principalmente sobre as interrelações entre os diferentes tipos de processos organizacionais, autoritário e participativo, e às variáveis comportamentais à nível de desenvolvimento profissional e pessoal. Portanto, o conhecimento teórico pode antecipar e permitir identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho, facilitando a planificação dos projetos de intervenção e de inovação, o que também contribui para o desenvolvimento profissional docente dos atores envolvidos no processo de construção de uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Educação Física; Formação de professores; Clima organizacional.

## **1- Breve apresentação inicial**

Conforme Brunet (1995) são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é. Por isso, é importante compreender a percepção que estes têm da sua atmosfera de trabalho, a fim de se conhecerem os aspectos que influenciam o seu rendimento. Neste sentido, fundamentar e compreender tais ações representa um dos desafios para um relacionamento pedagógico, político e ético sadio na instituição escolar, independente do seu nicho ecológico enquanto área de conhecimento e saber docente.

Assim, este estudo teve como objetivo abordar algumas contribuições teóricas de Brunet (1995) sobre o clima organizacional de trabalho na escola, no sentido de explorar a temática, necessária à formação de professores e seus saberes docentes.

## **2- Caminho metodológico**

A abordagem utilizada foi a qualitativa. Segundo Gamboa (1995, p.61) a pesquisa qualitativa proporciona a “busca de novas alternativas para o conhecimento de uma realidade tão dinâmica e polifônica como a problemática estudada”. Em nosso caso, o clima organizacional de trabalho, que dentro do ambiente escolar é uma importante ferramenta para o desenvolvimento da docência.

Além disso, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, de modo que, para a coleta de informações utilizou-se um referencial teórico elaborado, a partir dos conceitos e posicionamentos emitidos pelos autores que abordam a temática proposta. Segundo Carvalho (1987, p.110): “A pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para coletar dados gerais e específicos a respeito de determinado tema”.

## **3- Apontamentos gerais sobre o tema clima organizacional de trabalho na escola**

### **3.1- Definições de clima de trabalho**

Fox (*apud* BRUNET, 1995), descreve o clima organizacional de trabalho da escola como resultante do tipo de programa, dos processos utilizados, das condições ambientais que a caracterizam como uma instituição e como um agrupamento de alunos, das secretarias, do pessoal e dos membros da direção. Cada escola possui o seu clima próprio, determinando a qualidade e a produtividade dos docentes e dos alunos.

Para Brunet (1995), a definição do conceito de clima de trabalho tem sido impreciso, baseando-se mais nos instrumentos que servem para medir o clima do que nas suas características epistemológicas. Então, é possível identificar três dimensões distintas:

**1) A medida múltipla dos atributos organizacionais** - o clima é considerado em função da natureza objetiva dos atributos que compõem uma organização, tais como a dimensão da empresa, a tecnologia, os níveis hierárquicos, a produtividade dos empregados, as taxas de absenteísmo, etc. Definir o clima em função desta teoria consiste em medir a relação entre as características físicas da organização e os fatos objetivos observados por empregados. Deste modo, é possível colocar a hipótese de quanto maior for a organização, mais elevada é a taxa de rotatividade devido à natureza impessoal do clima. Esta definição apresenta lacuna, pois não traduz o modo como o clima é vivido pelos trabalhadores para além dos fatores analisados, muitos outros podem contribuir para provocar os resultados observados; **A medida perspectiva dos atributos individuais** - esta definição considera o clima em função da satisfação das necessidades de cada indivíduo. Trata-se de uma avaliação baseada nas emoções, dos fatores que compõem o ambiente de

trabalho. Nesta perspectiva, o clima reporta-se essencialmente ao conceito de satisfação, uma vez que se debruça mais sobre as micro-percepções dos trabalhadores do que sobre uma descrição global das percepções; e,

**2) *A medida perspectiva dos atributos organizacionais*** - esta definição considera o clima como uma série de atributos que são perceptíveis do ponto de vista da organização, e que podem ser indicadores da sua forma de agir (consciente ou inconsciente) em relação aos seus membros e à sociedade. Brunet (1995) salienta que as teorias recentes sobre o clima organizacional abandonaram as duas primeiras definições, centrando-se apenas na medida perspectiva dos atributos organizacionais. Nesta óptica, o clima de trabalho de uma organização reporta-se a características relativamente permanentes que: **a)** diferenciam uma dada organização, considerando que cada instituição de ensino pode possuir uma personalidade própria, um clima específico; **b)** resultam dos comportamentos e das políticas dos participantes da organização, especialmente da direção, uma vez que o clima é causado pelas variáveis físicas (estrutura) e humanas (processo); **c)** servem de referência para interpretar uma situação, pois os indivíduos respondem às solicitações do meio ambiente de acordo com a sua percepção do clima; e, **d)** na medida em que o clima determina os comportamentos organizacionais, funcionam como um campo de força destinado a dirigir as atividades.

### **3.2- As causas do clima de trabalho**

Brunet (1995) considera que há um certo consenso na literatura na identificação de três grandes variáveis que interferem na composição do clima organizacional:

**1) *Estrutura*** - refere-se às características físicas, tais como: a dimensão, os níveis hierárquicos ou a descrição das tarefas;

**2) *O processo organizacional*** - refere-se à forma como são geridos os recursos humanos, tais como: estilo de gestão, modos de comunicação e os modelos de resolução de conflitos; e,

**3) *As variáveis comportamentais*** - são os funcionamentos individuais e de grupo que desempenham um papel na produção do clima.

As três variáveis enumeradas estariam na origem do clima, atuando como catalisador dos comportamentos observados nos atores de uma organização. Por outro lado, o clima também se insere num fenómeno cíclico em que os efeitos atuam sobre os seus componentes. A direção de uma escola terá tendência para modificar as variáveis estruturais e processuais, caso o rendimento do pessoal não corresponda às suas expectativas. Isto é, a resposta dos responsáveis em face de uma determinada situação tem efeitos ao nível do clima. Em suma, o clima reporta-se às percepções dos atores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização (BRUNET, 1995).

### **3.3- As dimensões do clima de trabalho**

De acordo com Brunet (1995), três grandes variáveis (a estrutura; o processo organizacional; as variáveis comportamentais) que interferem na composição do clima se combinam para configurar as dimensões do clima.

Destaca que nem sempre existe consenso entre os investigadores quanto ao número de dimensões que compõem o clima organizacional. Pela literatura científica

oscilam entre duas e onze dimensões. Entretanto, a maior parte dos investigadores apresenta dimensões comuns. São elas:

- 1) A autonomia individual - inclui a responsabilidade individual, a independência dos indivíduos e a rigidez das normas organizacionais. O aspecto central desta dimensão é a possibilidade de cada um ser patrão de si mesmo, conversando algum poder de decisão;
- 2) O grau de estrutura imposto pelo cargo - o nível a que os objetivos e os métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados pela direção;
- 3) O tipo de recompensas - inclui os aspectos monetários e as possibilidades de promoção dos membros da instituição; e,
- 4) A consideração, o calor e o apoio - referem-se ao estímulo e ao apoio que a direção presta aos seus empregados.

### 3.4- As características do clima de trabalho

É importante identificar um conjunto de características (BRUNET, 1995): **a)** Os atributos de uma organização constituem as unidades de análise: os atos e os comportamentos da direção são determinantes principais do clima de uma organização; **b)** As percepções têm conseqüências importantes sobre o comportamento dos empregados; **c)** O clima é um conceito polivalente e sintético, que não é possível diagnosticar com base numa única dimensão, sendo necessário recorrer ao conjunto das suas componentes; **d)** Podem existir movimentos no interior de uma de uma organização, produzindo a coexistência de diferentes climas; no entanto, verifica-se geralmente uma certa partilha das percepções do clima organizacional entre o conjunto dos seus membros; e, **e)** O clima é um elemento estável no tempo e evolui muito lentamente, baseando-se em variáveis relativamente permanentes; para modificar tem de se proceder alterações importantes nos próprios alicerces da instituição.

### 3.5- As categorias do clima de trabalho

Brunet (1995) diz que o clima organizacional observado em uma constituição de ensino pode ser qualificado através das mais variadas denominações que, geralmente, assentam-se em dois pólos:

- 1) Um clima fechado - corresponde a um ambiente de trabalho considerado pelos seus membros como autocráticos, rígido e constrangedor, onde os indivíduos não são considerados nem consultados; e,
- 2) Um clima aberto - corresponde a um ambiente de trabalho participativo, no qual o indivíduo tem um reconhecimento próprio, no quadro de uma estratégia de desenvolvimento do seu potencial.

Já Likert (*apud* BRUNET, 1995), através da Teoria dos Sistemas, traça um retrato fiel e pertinente dos diferentes tipos de clima susceptíveis de serem registrados numa organização, numa instituição de ensino ou em qualquer instituição, identificando dois grandes tipos de clima compreendendo cada um duas subdivisões, que se situam numa escala contínua que vai de um sistema autoritário (fechado) até um sistema muito participativo (aberto). São eles:

Clima do tipo autoritário:

- a) Sistema I – Autoritário explorador** - neste tipo de clima, a direção não confia nos seus professores. A maior parte dos objetivos, assim como as decisões, elaboram-se no topo da organização e são transmitidos diretamente sem quaisquer comentários. As pessoas trabalham numa atmosfera de receio, de castigos, de

ameaças e, ocasionalmente, de recompensas. A satisfação das necessidades individuais situa-se apenas nos planos psicológicos e de segurança; e,

**b) *Sistema 2 – Autoritarismo benévolo*** - neste tipo de clima, a direção tem uma confiança condescendente nos seus professores. A maior parte das decisões são tomada no topo, mas por vezes verifica-se alguma delegação de poderes. As recompensas e, por vezes, os castigos são os métodos utilizados para motivar os professores. As interações são estabelecidas com condescendência e persuasão.

## **2) Clima do tipo participativo**

**a) *Sistema 3 – De caráter consultivo*** - neste tipo de clima, a direção tem confiança nos professores; a elaboração das políticas e das decisões gerais é feita no topo, mas é permitida uma participação a diversos níveis organizacionais. A comunicação é de tipo descendente. As recompensas, os castigos ocasionais e a participação são utilizados para motivar os professores. Há uma quantidade moderada de interação, muitas vezes com um nível de confiança bastante elevado. Os aspectos importantes do processo de controle são delegados de cima para baixo com um sentido de responsabilidade nos escalões superiores e inferiores. Por vezes desenvolve-se uma organização informal, mas esta pode, parcialmente, aderir ou resistir aos objetivos da organização; e,

**b) *Sistema 4 – Participação de grupo*** - a direção tem uma confiança total nos professores. O processo de tomada de decisão está disseminado por toda a organização, sendo muito bem integrada por diferentes níveis hierárquicos. A comunicação não se faz apenas de forma ascendente e descendente, mas também de forma horizontal. Os professores são motivados pela participação e pela implicação, pela elaboração dos objetivos, pela melhoria dos métodos de trabalho e pela avaliação do rendimento em função dos objetivos. Em suma, todos os membros unem os seus esforços para atingir os fins e os objetivos da organização.

### **3.6- Os efeitos do clima organizacional**

Os efeitos do clima organizacional, conforme Brunet (1995), são os seguintes:

#### **1) No desenvolvimento pessoal e na aprendizagem:**

O ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição dos estímulos e das coações à atividade dos professores. Nesta perspectiva, o clima desempenha um papel fundamental no êxito das suas ações de aperfeiçoamento ou de formação do pessoal. Este só se torna eficaz se o participante tiver a noção de que vai poder utilizar os novos conhecimentos e de que o clima lhe proporcionará os complementos e os apoios necessários. Um clima de tipo participativo e aberto às mudanças estimula o empenhamento em programas de formação e de aperfeiçoamento.

A percepção do ambiente provoca também efeitos sobre o campo de forças de “motivação” e de “repulsão”. De acordo com Lewin (*apud* BRUNET, 1995), estas forças advêm das necessidades e das capacidades do indivíduo, do comportamento das outras pessoas ou de fatores permanente físicos. A intensidade da força é o produto das expectativas e do valor que um indivíduo atribui à persecução de um determinado objetivo, concorrendo a um efeito duplo de aprendizagem, desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições, ou às flutuações ambientais.

## 2) Na satisfação e no rendimento

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

### 4- Considerações finais

Conforme Brunet (1995), cada escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza a interligação dos seus participantes. Assim, o clima de uma escola é multidimensional, em que seus efeitos são importantes ao processo de avaliação, o qual poderá fornecer subsídios para constituir um momento de mudança. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estritamente dependente da natureza do clima da escola.

O autor diz ainda que o conhecimento o clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho, e deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante sublinhar que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.

### Referências

BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. 2.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995, p.123-140.

CARVALHO, A. de S. **Metodologia da entrevista**: uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Agir, 1987.

GAMBOA, S.S. (Org.). **Pesquisa educacional**: quantidade-qualidade. São Paulo: Cortez, 1995.