

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Políticas públicas

para ciência, tecnologia e inovação 2



Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Políticas públicas

para ciência, tecnologia e inovação 2



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Políticas públicas para ciência, tecnologia e inovação 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P769 Políticas públicas para ciência, tecnologia e inovação 2 /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0344-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.449222906>

1. Tecnologia. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador).

II. Título.

CDD 601

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

O objetivo desta obra é apresentar a riqueza existente nos estudos de Ciência, Tecnologia e Inovação a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade empírica, partindo do ambiente escolar até se chegar ao meio empresarial.

A proposta implícita nesta obra valoriza a pluralidade teórica e metodológica por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores de distintas formações acadêmicas e expertises, o que repercutiu em uma rica oportunidade para explorar as fronteiras do conhecimento sobre a Ciência, Tecnologia e Inovação.

Escrito por um conjunto diversificado de profissionais brasileiros advindos de diferentes estados macrorregiões do país, o presente livro expressa uma rica pluralidade de agendas de pesquisas construídas em diferentes instituições de ensino e pesquisa públicas e privadas e com base em distintas realidades e experiências.

O livro oferece um total de doze capítulos que abordam distintas realidades empíricas, por meio de estudos de caso que possibilitam um olhar multidisciplinar sobre temas relevantes sobre Ciência, Tecnologia e Inovação a partir das contribuições analíticas advindas dos campos epistemológicos de Educação, Administração e Engenharia de Produção.

Com base nas discussões e resultados obtidos nesta obra, uma rica construção epistemológica sobre Ciência, Tecnologia e Inovação fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a realidade da escola à empresa.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática, acessível, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos ou de profissionais que lidam com Ciência, Tecnologia e Inovação.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UMA GESTÃO EFICAZ DA ESCOLA

Dirceu Fernando Belotto

Rosimeire Martins Régis dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229061>

CAPÍTULO 2..... 16

CULTURA POPULAR E EDUCAÇÃO POPULAR: UM OLHAR PARA O SISTEMA EDUCACIONAL DE JOVENS E ADULTOS ABARCADO PELO EDUCADOR PAULO FREIRE

Renata Maria Oliveira Mendes

Antônio Carlos Frasson

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229062>

CAPÍTULO 3..... 27

NÍSIA FLORESTA E A LUTA PELA EDUCAÇÃO FEMININA

Bárbara Lúcia Takei Barbieri Azevedo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229063>

CAPÍTULO 4..... 40

PERCEPÇÕES SOBRE A PROGRAMAÇÃO E A ROBÓTICA EDUCACIONAL COMO POTENCIAIS GERADORA DE SITUAÇÕES DIDÁTICAS

Clodogil Fabiano Ribeiro dos Santos

Nilcéia Aparecida Maciel Pinheiro

Jussara Rodrigues Ciappina

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229064>

CAPÍTULO 5..... 58

A SEMIÓTICA PEIRCEANA, OS NÍVEIS DE COMPREENSÃO DO CONHECIMENTO QUÍMICO E AS MÚLTIPLAS REPRESENTAÇÕES: UM ESTUDO ENVOLVENDO OS TRÊS REFERENCIAIS E O CONTEÚDO SOLUBILIDADE QUÍMICA

Maysa de Fátima Moraes Frauzino

Elaine da Silva Ramos

Carlos Eduardo Laburú

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229065>

CAPÍTULO 6..... 70

DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÃO IOT PARA SENSORIAMENTO HÍDRICO EM TEMPO REAL

Jorge Otta Júnior

Leandro Augusto de Carvalho

Pedro Luiz de Paula

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229066>

CAPÍTULO 7.....	88
UMA APLICAÇÃO DE RANDOM SURVIVAL FORESTS NA AVALIAÇÃO DE DADOS DE FALHA DE BOMBAS CENTRÍFUGAS SUBMERSAS	
Ricardo de Melo e Silva Accioly	
Rafael de Olivaes Valle dos Santos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229067	
CAPÍTULO 8.....	102
RESEARCH OF 3D PRINTING TECHNIQUES WITH METALS	
Rômulo da Costa Delmondes	
Marcelo Antonio Adad de Araújo	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229068	
CAPÍTULO 9.....	119
APLICAÇÃO DE REDES NEURAIS CONVOLUCIONAIS EM LINHAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA	
Milena Lucas dos Santos	
Fabiana Frata Furlan Peres	
Valéria Nunes dos Santos	
Claudio Roberto Marquette Mauricio	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4492229069	
CAPÍTULO 10.....	132
O TRABALHO DE CATADORES DE MATERIAL RECICLADO COMO INSTRUMENTO PARA SENSIBILIZAR A PARTICIPAÇÃO NA COLETA SELETIVA	
Paola de Cassia Ferreira Borges	
Rosemari Castilho Foggiatto Siveira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.44922290610	
CAPÍTULO 11.....	144
PREVALÊNCIA DA SÍNDROME DE BURNOUT ENTRE PROFISSIONAIS DE SAÚDE QUE ATUAM EM UNIDADES DE TERAPIA INTENSIVA	
Vanessa Paula da Silva Oliveira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.44922290611	
CAPÍTULO 12.....	155
A GESTÃO FINANCEIRA E SUA IMPORTÂNCIA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Edivaldo Braga de Oliveira	
Gabriel Babichi Siqueira	
Moises da Silva Martins	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.44922290612	
SOBRE O ORGANIZADOR	167
ÍNDICE REMISSIVO.....	168

CAPÍTULO 1

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UMA GESTÃO EFICAZ DA ESCOLA

Data de aceite: 01/06/2022

Dirceu Fernando Belotto

Licenciado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS e pós-graduado em Gestão Escolar pela Universidade Católica Dom Bosco, UCDB
<http://lattes.cnpq.br/5603325760733538>

Rosimeire Martins Régis dos Santos

Professora orientadora deste trabalho. Graduada em Formação de Professores e Pedagogia. Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB)
<http://lattes.cnpq.br/0525681433425154>

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *lato Sensu* em Gestão Escolar da Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2015.

RESUMO: A gestão de pessoas tem demonstrado ser uma das mais importantes ferramentas de gestão no mundo moderno. Preterida por muitos, tem demonstrado ser fator decisivo para o sucesso das organizações especialmente nas instituições prestadoras de serviços. Destarte, a escola é um dos ambientes em que o desafio da gestão de pessoas assume uma importância estratégica que vai além dos muros da escola e do qual depende o seu sucesso ou fracasso. Por isso, por meio de um estudo bibliográfico com abordagem qualitativa, apresentamos neste breve artigo alguns conceitos fundamentais e propomos alguns passos e atitudes chaves

para desenvolver um bom clima e cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: 1 Gestão de Pessoas. 2 Clima Organizacional. 3 Cultura organizacional.

THE IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT: People management has proven to be one of the most important management tools in the modern world. Even though it is overlooked by many, it has been proving to be a decisive factor for the success of organizations, especially in service providers. Thus, the school is one of the environments where the challenge of managing people assumes a strategic importance that goes beyond the walls of the school and on which success or failure of the school depends. Therefore, through a bibliographic study and a qualitative approach, we present in this brief paper some fundamental concepts and we propose some steps and attitudes to develop a good organizational climate and culture.

KEYWORDS: 1 Personal Management. 2 Organizational Climate. 3 Organizational culture.

1 | INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo em que as relações estão cada vez mais virtualizadas e líquidas tendemos muitas vezes a cultivar relações cada vez mais superficiais e com vínculos muito fragilizados. Isso se reflete também na maneira das pessoas se

relacionarem com as instituições e nas relações interpessoais que se desenvolvem no interior delas.

Por isso, um dos grandes desafios do setor de Gestão de Talentos (Recursos Humanos) é o de propiciar um clima institucional favorável para o desenvolvimento de relações saudáveis entre colaboradores e instituição e destes entre si; e, deste modo, contribuir para o sucesso da instituição e a satisfação pessoal de seus colaboradores na medida em que se sentem parte do grupo de pessoas que compõem determinada instituição (sentido de pertença e criação de vínculos).

Uma escola que possua um bom clima organizacional tem por isso um grande diferencial frente as demais instituições podendo alcançar seus objetivos com maior eficiência e sucesso.

Tendo isso presente, nosso breve trabalho pretende elucidar de modo sintético os (1), fundamentos teóricos e contextos do clima organizacional, apresentado de um modo geral os principais elementos que devem ser considerados para resultados práticos eficazes e sólidos. Em seguida, pretendemos apresentar também alguns (2), desafios que consideramos importantes para alcançar um bom clima organizacional no ambiente escolar. E, ao final, sugerir algumas pistas de (3), um caminho possível para um Gestão Escolar geradora de um clima organizacional que favoreça a conquista de resultados consistentes para o sucesso da Escola, de seus colaboradores e de seus alunos.

2 | FUNDAMENTOS TEÓRICOS E CONTEXTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo ao qual nos propomos encontra sua fundamentação no arcabouço teórico da gestão de pessoas. Deste modo, vale destacar que desde a década de 80¹ com o surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico a gestão de pessoas passou a ser melhor reconhecida como uma “ferramenta” importante para que uma empresa alcançasse seus objetivos com melhor qualidade e eficiência. Nesse momento figuras como o Gerente de Recursos Humanos passaram a ganhar destaque dentro do organograma das empresas. (Cf. PIMENTA, s/d, p. 06).

Dentro deste prisma podemos dizer em primeiro lugar, quando se fala de clima organizacional, estamos falando de Gestão de Pessoas ou como tem-se apresentado nos textos mais recentes como “Gestão de Talentos”².

1 O caminho para a compreensão da gestão de pessoas percorreu um longo caminho desde a década de 30. Assim, gostaríamos de destacar as várias fases desse percurso: fase contábil, na qual a mão de obra era “comprada (antes de 1930); fase legal, destaca-se o surgimento das leis trabalhistas (1930 a 1950); fase tecnicista, focada em treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios (1950 a 1965); fase administrativa, com foco nos indivíduos e suas relações: sindicatos, sociedade (1965 a 1985) e, por fim, a fase estratégica, focada nos colaboradores e em integrar sistemas de suporte (1985 até hoje).

2 Posteriormente a escrita desse artigo se passou também a falar sobre Gestão Humanizada das empresas, método pelo qual as empresas procuram humanizar os seus processos visando valorizar o “capital humano”, uma vez que demissões e contratações frequentes custam caro. De outro lado, um clima organização organizacional saudável e equipes satisfeitas diminui muito esses custos. Podemos dizer que investir na gestão de talentos contribuiu para o fortalecimento das organizações e, conseqüentemente, para o seu sucesso.

No campo da Gestão de Pessoas um tema de grande relevância estratégica é o clima e a cultura organizacional de uma empresa. Os aspectos organizacionais para a gestão estratégica de pessoas têm grande importância dentro do contexto das organizações. Por isso, segundo Knapik, “é importante que a área de gestão de pessoas conheça bem a estrutura da organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial, para que se possa gerenciar os talentos aí presentes e proporcionar um ‘engajamento’ entre empresa e colaboradores” (KNAPIK, 2012, p. 17).

Destarte, fica claro que um dos fatores de grande importância para um bom clima organizacional é, a nosso ver, a busca pelo *bem viver* do professor. Nesse sentido, podemos dizer que os recursos humanos são uma questão fundamental para o sucesso de qualquer instituição e muito mais em uma escola. Conforme Bazarra (2008),

Os recursos humanos são, sem dúvida, o valor distintivo de toda organização; o melhor termômetro do estado de uma escola é ver como se trabalha nela. O sucesso na conquista dos objetivos é proporcional ao grau de comprometimento dos educadores no seu trabalho e somente um profissional motivado é capaz de se comprometer com ele (BAZARRA, 2008, p. 117).

Assim, nossa tese é que um bom clima organizacional e uma boa compreensão da cultura organizacional da escola favorecem um maior comprometimento e motivação por parte dos professores o que resulta em melhores resultados. Em tese de mestrado elaborada por Pinheiro (2011) o clima organizacional aparece com um dos fatores diferenciados da escola pesquisada em relação a outras com menor desempenho:

O clima organizacional (chamado nesta dissertação de ambiente psicossocial) é outro fator que é parte intrínseca da escola salesiana e que realmente mostrou ser um diferencial de outras escolas em que os professores entrevistados trabalham (PINHEIRO, 2011, p. 121)

A cultura organizacional de uma escola se constitui assim de uma série de variáveis envolvendo tanto aspectos pessoais quanto da escola. Cada indivíduo possui a sua personalidade, a sua motivação interna, a sua cultura e costumes, a sua percepção e os valores em que acredita. Assim também, a escola possui variáveis como o ambiente de trabalho, as recompensas e punições e o grau de confiança que a instituição deposita em sua equipe (cf. KNAPIK, 2012, p. 17). Porém, tudo perpassa as pessoas, pois mesmo a instituição é um conjunto de percepções das pessoas que a dirigem como bem define Knapik (2012, p. 17), “as pessoas se adaptam aos ambientes, exercem influências sobre eles ou os modificam, são os alicerces da organização e por isso têm um papel importante no clima e na cultura organizacional”.



Fonte: Knapik (2012, p. 17).

Nenhuma instituição independentemente da época em que tenha surgido nasceu “por si”, mas da vontade das pessoas. Assim, também a continuidade das instituições se dá por meio de outras pessoas que ao longo do tempo vão se inserindo nesta ou naquela instituição, pois identificam-se com o “sonho original” ou com os valores que a instituição construiu ao longo de sua existência. Sendo assim, a pessoas ao trazerem para dentro da instituição tudo aquilo que pessoalmente as move, não apenas renovam as forças no objetivo comum ali representado, como também podem renová-lo ou mesmo destruí-lo caso não se identifiquem com os valores ali representados.

Por isso, sintonia ou a “sinergia” entre os valores pessoais e institucionais se refletirá na cultura e no clima organizacional da empresa. Devemos considerar que as pessoas tendem a formar grupos, esses grupos tendem a ter uma força interna e motora de tal maneira a determinar os rumos – positivos ou negativos – de uma instituição. Daí a importância de uma gestão que esteja atenta aos anseios dos grupos de colaboradores de modo a oportunizar ações para que tanto o indivíduo, quanto os grupos, possam estar cada vez mais sintonizados com os valores da instituição e ao mesmo tempo respeitar e até mesmo integrar aos valores da instituição aquilo que cada indivíduo ou grupo tem a oferecer.

Esse movimento, porém, não é simples. Exige flexibilidade tanto das estruturas da instituição, quanto do próprio indivíduo. Pois, em certo sentido, um depende do outro para alcançar seus objetivos. O que, todavia, não é fácil, uma vez que tanto o indivíduo, quanto a instituição entendida como grupo de indivíduos, costumam sedimentar certas crenças nem sempre facilmente transformadas, substituídas ou renovadas. Uma crença, por exemplo, pode ser o modelo de gestão adotado pela instituição que não responde mais no presente como no passado. Um novo indivíduo ou grupo formados recentemente podem oferecer a instituição novas visões nem sempre aceitas por ela. O contrário também pode ocorrer. A instituição propõe mudanças que os indivíduos têm dificuldades de aceitar. Numa escola, por exemplo, em que são propostas metodologias ativas que fomentem a aprendizagem a partir da resolução de problemas utilizando a tecnologia, pode não ser bem aceita pelo docente que foi formado com uma outra forma de ensinar.

Em ambas as situações estão implicados, dentre outros fatores, o medo de transgredir não tanto os valores, mas as crenças de como tornar esses valores significativos no cotidiano da instituição e naquilo que ela oferece à sociedade.

Por isso, é importante compreender que as pessoas se adaptam aos ambientes exercendo sobre eles influências e por isso tem um papel fundamental para um bom clima e cultura organizacional. A partir disso se pode estabelecer estratégias de gestão de pessoal que deem sentido aos anseios pessoais e institucionais de modo a favorecer um ambiente saudável para se trabalhar e conviver.

2.1 Clima e cultura organizacional

Para uma melhor compreensão dessas interpelações que constroem o clima organizacional é preciso distinguirmos o que é “clima” e “cultura” organizacional. Compreender essa distinção é de grande importância para uma boa gestão de qualquer organização. Pois, “o clima e a cultura de uma empresa têm forte impacto no contexto ambiental, principalmente na imagem que a instituição passa ao meio em que está inserida” (KNAPIK, 2012, p. 21).

Antes de nos aprofundarmos sobre essa diferenciação, podemos dizer que tanto o clima, quanto a cultura organizacional refletem o “ambiente organizacional” de uma empresa e como ela se relaciona com tudo aquilo que envolve o ambiente interno e externo da organização (escola).

Assim, quando falamos de ambiente organizacional, consideramos que tanto o clima, quanto a cultura organizacional se desenvolvem dentro de um ambiente - externo e interno - no qual se estabelecem uma série de redes de relações entre as partes interessadas. O ambiente, segundo Knapik,

é tudo aquilo que envolve uma organização, é o universo complexo de *stakeholders*, ou seja, todos os relacionamentos ou partes interessadas nas práticas, serviços ou produtos da organização, como outras empresas (competidoras, concorrentes, prestadores de serviços, etc.), empregados clientes, governo, fornecedores, investidores, sindicatos, etc. (2012, p. 18).

A relação entre escolas e o ambiente – interno e externo – é fundamentalmente estratégica para o sucesso e o alto desempenho frente as diversas. Isso porque

É do ambiente que as organizações conseguem os recursos para o seu funcionamento e é para o ambiente que produzem. Os processos organizacionais sofrem diretamente com as interferências do ambiente, principalmente com as constantes mudanças nos aspectos social, político, tecnológico e econômico. (KNAPIK, 2012, p. 18).

Deste modo, tendo presente que os processos organizacionais sofrem interferências do ambiente, descuidar do ambiente e, por conseguinte, do clima e da cultura organizacional significa descuidar da instituição como um todo desde as estruturas mais básicas até às pessoas que são o coração de uma empresa e muito mais daquelas que prestam serviços

como a escolas.

Daí começamos a perceber que, para uma gestão eficiente do clima e da cultura organizacional, é preciso estarmos atentos as diversas mudanças que vão ocorrendo *ad intra* e *ad extra* das organizações ao mesmo tempo em que se deve buscar aprofundar os processos de gestão dentro de uma perspectiva de uma relação contínua de troca com o ambiente e seus *stakeholders* (Cf. KNAPIK, 2012, p. 20).

Algo que vamos insistindo ao longo de todo este breve trabalho começa a se desenhar desde já: a importância da gestão de pessoas e talentos da instituição. Pois, como reforça Knapik,

o sistema de gestão de pessoas atua diretamente no ambiente interno das organizações, bem como no clima e na cultura organizacional. Por essa razão, deve ser um sistema administrativo aberto para que consiga, por meio de seus sistemas, estabelecer uma relação de cooperação e 'ganha-ganha', buscando o engajamento dos times de trabalho para o processamento dos sistemas interno na busca dos objetivos organizacionais e dos intentos profissionais de seus colaboradores (2012, p. 20).

Considerando que essas inter-relações conceituais não são tão distintas no dia-a-dia das organizações, ao vermos a seguir a diferença, digamos, pedagógica entre clima e cultura organizacional é imprescindível perceber as nuances de cada uma e suas relações, pois disso depende a gestão estratégica de pessoas e de talentos especialmente da organização escola.

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos pontos de maior importância em uma escola podendo ser considerado o melhor termômetro para medir a qualidade de uma instituição educacional.

Para Casanova e Ugarte (2008, p. 237), o clima de escola significa “o grau de satisfação profissional e pessoal que os diversos membros da comunidade educativa manifestam”. Por sua vez Knapik (2012, p. 21) define o clima organizacional como

O ambiente psicológico que existe em um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia o comportamento delas. Está ligado a motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Ugarte destacam ainda que o clima da escola é marcado por duas dimensões: o clima *externo* e o clima *interno*. Essas dimensões são assim apresentadas:

Clima externo é o grau de satisfação de alunos e pais em relação aos diversos aspectos formativos e estruturais da ação educativa da escola. *Clima interno* é o grau de satisfação profissional e pessoal dos educadores e do pessoal não-docente da escola (URGARTE, 2008, p. 238).

Assim, podemos dizer que o clima organizacional de uma escola é a percepção interna e externa das pessoas em relação a instituição. De certo modo, o clima organizacional de uma instituição é o “estado de espírito” dessa organização. Ao se falar de uma escola (ou outras empresas de serviços) o clima organizacional ganha uma complexidade muito maior em vista de que esse estado de espírito abrange não apenas quem está em contato direto com a escola (aluno, professores, funcionários), mas também pessoas com contato indireto (pais e responsáveis dos alunos).

Um fator de grande importância para a instituição criar um bom clima organizacional está em garantir que a cultura organizacional esteja solidificada, sendo partilhada e compartilhada com todos os membros da equipe. Por isso, é de grande importância que a cultura organizacional seja bem compreendida especialmente pelos gestores.

2.1.2 Cultura organizacional

Segundo Ribeiro (2006, p. 98 *in* PIMENTA, s/d, p. 48), “cultura organizacional, por sua vez, é um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a organização e que sustentam a sua prática administrativa e a sua ação no mercado”. Podemos dizer assim que a cultura organizacional encontra seu fundamento e constrói seu arcabouço – positivo ou negativo – a partir dos valores explícitos e implícitos da vida de uma instituição e na maneira como os sujeitos interpretam esses valores nas atitudes assumidas e nas ações concretas realizadas no cotidiano. A maneira como essas inter-relações acontecem determina não apenas a cultura organizacional, como também a identidade das instituições e como elas são vistas pela comunidade na qual ela está inserida. Knapik (2012, p.23) ao falar sobre isso amplia essa análise ao dizer que a cultura organizacional

É composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa. Assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo algumas peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, e sua identidade é revelada por meio de seus valores institucionalizados, hábitos e crenças, atitudes e expectativas.

Assim, podemos dizer que quando se fala de cultura organizacional estamos dizendo a respeito da identidade de uma instituição. Pois, estamos falando dos seus valores e características próprias que fazem ela ser reconhecida. Sejam esses valores e características manifestos por aspectos formais (políticas, diretrizes, métodos de trabalho, estrutura da empresa e dos cargos etc.) ou não formais (sentimentos, percepções, regras estabelecidas informalmente, valores etc.).

3 | DESAFIOS PARA UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA

Dos serviços oferecidos à sociedade tanto pela iniciativa privada, quanto pelo poder público, um dos mais desafiadores é o da Educação. A partir do que vimos até agora, consideramos que três sejam os desafios principais para qualquer instituição, especialmente da escola, que deseje ter uma boa cultura e clima organizacional: a clareza da cultura da empresa, a adesão a essa cultura e a gestão de pessoas. Esses três pontos são, a nosso ver, essenciais para um bom clima organizacional.

O primeiro desafio é, portanto, tornar clara a cultura organizacional e isso não é tarefa fácil. Conforme expressa Hatch (1997, p. 201 *in* KNAPIK, 2006, p. 24) “a cultura organizacional, entre outros aspectos organizacionais, é provavelmente o mais difícil de se definir. A compreensão da cultura organizacional vem da ideia de que as organizações são manifestações de sistemas culturais maiores.”

A complexidade da cultura organizacional está nos diversos elementos que a compõem. De um modo geral podemos afirmar a existência de três níveis a partir da imagem de uma célula um primeiro mais superficial (artefatos), um intermediário (valores) e um mais profundo (núcleo) de crenças e pressupostos (cf. KNAPIK, 2012, pp. 24-25)

As crenças e pressupostos estão a um nível inconsciente e influenciam na compreensão da realidade e na percepção da mesma. Os valores, também chamados de *código ético* ou *moral* são os princípios sociais, objetivos e padrões que existem dentro de uma cultura e definem o que importante para os membros de uma organização. São a base dos julgamentos sobre o que é certo e errado dentro da instituição. Os “artefatos” dizem respeito a tudo aquilo que é visível na instituição: objetos, manifestações verbais escritas e faladas, rituais, cerimônias, etc. (Cf. KNAPIK, 2012, 24-25).

O segundo desafio diz respeito a adesão da cultura de uma organização que, como vimos, já em seu conceito se manifesta complexa e necessita ser explicitada constantemente. Por isso, é fundamental que a equipe de gestão, de modo especial os recursos humanos tenham clareza da cultura da organização. Pois, de acordo com Hatch (1997, p. 201 *in* KNAPIK, p. 25) “as pessoas que ingressam em determinada cultura são selecionadas de acordo com a afinidade com os valores da cultura ou então são socializadas par que aceitem esses valores.”

A nosso ver a seleção de pessoas é um dos grandes desafios da atualidade, pois os desafios estão desde a formação dos profissionais nas universidades, especialmente os profissionais docentes, até o desencantamento pela adesão a ideais, inclusive educativos.

Desse modo a gestão de pessoas se constitui no terceiro e talvez maior desafio pois tem a tarefa de evidenciar a cultura organizacional para favorecer a adesão a essa cultura de modo a gerar um clima favorável para o desenvolvimento da missão educativa da escola. T tamanha importância da gestão de pessoas que ela não apenas se constitui num desafio como também na melhor ou em uma das mais apropriadas soluções para um

bom clima organizacional. Esse terceiro desafio aprofundaremos no próximo item de nosso artigo.

4 | GESTÃO ESCOLAR, CLIMA ORGANIZACIONAL E RESULTADOS: UM CAMINHO POSSÍVEL

Como vimos acima, a gestão de pessoas é um setor estratégico dentro de qualquer instituição e o mesmo acontece quando se trata de uma escola. Diríamos até de modo muito mais profundo em uma escola, pois a gestão de pessoas precisa se dar em vários níveis no tecido social que forma a instituição escola (pais e/ou responsáveis, alunos, professores, colaboradores e até mesmo a comunidade na qual a escola está inserida).

Assim, a nosso ver a gestão de pessoas é, para a escola, um dos pontos mais sensíveis e complexos a não se descuidar. Pois, os efeitos de uma má gestão de pessoas se refletirá na qualidade de vida da comunidade escolar e, conseqüentemente, na perda de bons resultados, na perda/ganho de alunos, na imagem da instituição perante a sociedade, na perda/ganho de credibilidade, entre outros.

Para que a gestão de pessoas tenha eficiência (meios pelos quais chegamos a um resultado, método de trabalho e procedimentos usados para atingirmos um objetivo) e eficácia (objetivo alcançado, resultado final do trabalho, satisfação da sociedade em relação ao serviço prestado) acreditamos que seja necessário estarmos atentos a algumas coisas.

Nosso entendimento é de que o clima organizacional se mede pelo “nível de satisfação das necessidades dos envolvidos (moral)” (MURICI, 2013, p. 155). Um professor que sente-se bem com seu trabalho e em seu ambiente de trabalho possuirá, em tese, atitudes mais agregadoras e de colaboração favorecendo a construção de um bom clima organizacional (Cf. MURICI, 2013, p. 155).

Para que seja possível criar um bom ambiente de trabalho consideramos alguns aspectos de grande importância, a saber: (a) necessidade de uma gestão eficaz e eficiente do clima e da cultura da escola, (b) a mudança de paradigmas que deram certo no passado mas não respondem às novas exigências e estar atentos aos novos modelos de gestão, (c) para isso é preciso haver também um gestão da mudança e (d) estabelecer indicadores para acompanhar os processos de gestão de modo rápido e desburocratizado.

A gestão do clima de escola é fundamental para uma escola. Pois, “pessoas satisfeitas produzem e mantêm melhores resultados. Para isso, os fatores motivacionais devem ser medidos e gerenciados sistematicamente” (MURICI, 2013, p. 155). A satisfação das necessidades dos envolvidos (moral) é algo que deve sempre ser acompanhado juntamente com outras dimensões de resultado da escola.

Uma das referências para gestão do clima é Abraham Maslow que define um grupamento de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, sociais (pertencimento), estima (reconhecimento) e autorrealização (gostar do que faz). Uma boa gestão da cultura

e do clima organizacional favorece uma série de benefícios para as pessoas envolvidas e para a instituição a qual ela faz parte.

O primeiro passo para uma gestão eficaz do clima da escola – para que produza os resultados esperados (motivação e moral) - será a realização de um diagnóstico do clima atual (pesquisa) para então definir metas de melhoria, construir planos de ação e acompanhar a realização das ações propostas e o alcance das metas (Cf. MURICI, 2013, p. 156).

O benefício de aplicar sistematicamente um método de gestão está em agir preventivamente em vez de tomar ações de forma reativa.

Porém a boa gestão do clima escolar depende da capacidade de se adaptar aos novos tempos e de mudar os paradigmas e adotar novos modelos de gestão. Segundo Knapik (2012, p. 38), “é comum as pessoas se fixarem nos bons resultados do passado (nem sempre remoto), mas eles não garantem o êxito do presente. No entanto, os paradigmas em que acreditamos direcionam nossos comportamentos”. Da mesma forma que nos orientam (face positiva dos paradigmas) eles podem nos “cegar” ou limitar nossos comportamento e ações condicionando as estratégias a modelos que podem ter dado resultado no passado, mas que não tem os mesmos resultados no presente.

Uma visão muito presente e persistente nas instituições é a chamada visão (paradigma) *mecanicista* ou *reducionista* – impulsionada por Taylor e Fayol e que “ainda se encontra em muitas organizações, mesmo sendo ultrapassada e decadentes. Ela considera, entre outros aspectos, a empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens. Assim, só a diretoria e a alta gerência devem conhecer as estratégias e as metas da empresa, pois delegar implica perder o poder” (KNAPIK, 2012, p. 39).

Para novos tempos são precisos novos paradigmas, assim como Knapik, sugerimos uma visão mais *holística* da gestão. “De acordo com essa proposta, a empresa é um sistema dinâmico e orgânico, a cooperação a impulsiona e a move, toda a equipe-chave deve conhecer as estratégias e as metas organizacionais e delegar é ganhar poder” (KNAPIK, 2012, p. 39).

Uma visão holística da gestão amplia horizontes para entender especialmente as variáveis que envolvem a motivação dos colaboradores, a transparência e a clareza das metas, etc. Assim, conforme Knapik (2012, p. 42):

Os novos modelos de gestão buscam processos flexíveis, orientados à missão, à visão e aos valores da empresa, abertos a mudanças de paradigmas e adaptados às demandas provocadas pela globalização para que a organização mantenha uma vantagem competitiva no mercado e, ao mesmo tempo, instaure uma cultura e um clima organizacional que atraiam e motivem a equipe de trabalho.

Nesse contexto a gestão de pessoas é, como viemos afirmando, é uma necessidade estratégica por si só. Conforme Knapik (2012, p. 53), “a área ou departamento de gestão

de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais (...). É responsabilidade dos gestores do *staff* de gestão de pessoas criar uma relação positiva e construtiva de parceria, colaboração e interação”. Cabe, portanto, à gestão de pessoas criar as estratégias necessárias para fomentar uma cultura e um clima organizacional que leve ao desenvolvimento de atitudes proativas e de crescimento pessoal e institucional. Porém, é preciso que fique claro, cabe a todos os membros da organização buscar a efetivação da cultura e de um clima institucional favorável. É, por isso, guardada as devidas proporções, uma tarefa de todos.

Por isso o gestor de pessoas deve buscar sempre a integração entre os diversos setores da instituição, visando criar políticas de gestão de pessoas que desenhem regras com as quais a empresa pretende alcançar uma melhor administração dos colaboradores para atingirem os seus objetivos individuais e os da organização a fim de orientar e criar uma linha de atuação.

Outro fator de grande importância é a implantação de processos na área da gestão de pessoas que possa construir uma identidade institucional a partir dos profissionais que nela atuam. Os principais processos de gestão de pessoas podem ser enquadrados em quatro conjuntos de ecossistemas apresentados por Knapik (2012, p. 59): 1) Processos de captação de pessoas (usar ferramentas de captação para atrair novos colaboradores identificados com escola); 2) Processos de orientação e acompanhamento de pessoas (Descrevem as funções exigidas pelos cargos, orientam e avaliam o desempenho dos colaboradores); 3) Processos de desenvolvimento de pessoas (elaboram projetos de capacitação dos colaboradores, preocupando-se com o desenvolvimento profissional e pessoal) e 4) Processos de remuneração, valorização e segurança de pessoas (buscam meios para corresponder às expectativas individuais dos funcionários e criar condições favoráveis de trabalho).

Esses quatro conjuntos de ecossistemas são, a nosso ver, igualmente fundamentais para o sucesso da escola em função social. A captação de pessoas comprometidas com o PPP - Projeto Político Pedagógico da escola e com os valores que ela defende favorece o desenvolvimento sólido de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Ao passo que a os processos de assessoria pedagógica (acompanhamento e orientação dos professores), por exemplo, favorecem que os professores e outros colaboradores da escola internalizem os valores e as proposta expressas do PPP da escola. Isso se reflete num trabalho cada vez mais comprometido por parte dos professores e dos alunos, pois estes percebem naqueles a clareza da proposta a que são convidados a aderir.

Os processos de capacitação para todo o corpo docente e demais colaboradores valoriza os talentos da instituição de modo a favorecer a mutua colaboração entre os diversos agentes, bem como o aumento da autoestima de todo o grupo que se sente, cada vez mais, como parte de um projeto relevante (sentido de pertença). Por fim, quando

essa valorização se reflete numa política de valorização salarial, especialmente quando é possível que se estabeleçam remunerações em nível de “gratificação” por mérito, conforme o comprometimento do professor com a causa.

Vale ressaltar que não é simples questão de meritocracia, mas de serem estabelecidos critérios claros para que todos possam receber gratificações pontuais e aquelas permanentes sem prejuízos a um ou a outro. Em outras palavras, um plano de carreira claro, abrangente e realista não apenas para a Escola Pública, como também para a Escola Privada e Filantrópica. Nossa legislação, entretanto, apresenta algumas limitações nesse sentido, por outro lado, também é tarefa do gestor estar atento ao equilíbrio financeiro da instituição para que, tanto a instituição, quanto seus colaboradores possam crescer juntos de modo sustentável e duradouro.

Sobre o quarto conjunto, segundo Knapik (2012, p. 63), algo muito importante, visado especialmente pelos processos *pós-captação*, é a relação de “ganha-ganha” entre empregado e empregador que “passa a ser um ingrediente fundamental no mundo dos negócios” a área da gestão de pessoas ganha grande importância nas empresas para desenvolver processos que garantam um clima organizacional perene diante das variações próprias dessa área.

Destacamos ainda, a grande importância desses processos para gerar uma mentalidade de mudança e renovação constante, pois mudanças inspiram novas mudanças e uma vez iniciada a mudança não deve ter volta. Respeitando-se a história de cada instituição é preciso ter coragem de trilhar o caminho da melhoria contínua. É um caminho longo, sem volta, mas que torna possível acreditar numa educação com uma qualidade cada vez maior. Ferramenta importante para as mudanças é o clima organizacional e, portanto, devemos estar sempre medindo os índices que oferecem as possibilidades de aprimoramento contínuo.

Pode-se destacar igualmente, ainda que de modo bastante breve, a importância de serem utilizadas ferramentas de gestão que ajudem a planejar, executar e avaliar ações buscando o aprimoramento de todos os processos dentro da escola. Pois, a nosso ver, quando os objetivos da organização estão claros a todos não só o comprometimento se apresenta modo mais consistente como também o clima organizacional é melhor experimentado por toda a equipe.

Rui Fava (2014, p. 106-107), por exemplo, fala dos benefícios do uso das ferramentas de gestão inclusive para elaborar o currículo da escola. Como sugestão Rui apresenta a ferramenta PDCA (Plan, Check, Do, Action) para a elaboração do currículo. Aplicar essa ferramenta, ou outras, é importante passo para não apenas garantir uma certa unidade na diversidade na ação dos docentes, bem como irá gerar indicadores que demonstrarão de maneira mais “concreta” o rosto da instituição, seus caminhos, seus limites e possibilidades, etc.

A escolha da ferramenta de gestão deve levar em conta que “modelos de gestão não

são bons ou ruins – são apenas situacionalmente adequados”, ou seja, nenhum modelo é categoricamente o melhor ou o único possível, mas a depender da realidade de cada escola se poderá adotar a melhores ferramentas para aquele contexto. Por isso, o gestor da escola também precisa estar sempre atento à gestão da mudança e evitar o *dilema da inovação*, termo cunhado por Clayton Christensen (1952) em livro com título homônimo, que “explica por que instituições muito bem-sucedidas sucumbem quando o ambiente externo muda. Segundo o autor, elas desaparecem porque continuam utilizando modelos de gestão bem-sucedidos no passado em uma conjuntura nova, diferente.” (FAVA, 2014, p. 103). Ou seja, é preciso como dissemos acima, estar atentos aos processos de mudanças, que são cada vez mais dinâmicos, e buscar sempre avaliar constantemente os próprios modelos de gestão.

De modo geral, podemos dizer que algo imprescindível é o uso de ferramentas de gestão para o sucesso da escola. Assim, diante daquilo que refletimos a até o momento, a maneira de se medir o clima organizacional, seria então, os fatores motivacionais dos professores. Entretanto, como é possível notar, esse não é um indicador fácil de medir. Para Ugarte (2008, p. 242) “a felicidade é o motor do ensino”. Como medir a “felicidade” dos vários níveis que compõem o tecido social da escola e de modo especial a do professor? E ainda, como garantir um clima de “felicidade”? Ugarte nos oferece um “decálogo de indicadores de clima” que podem ajudar, não a medir a felicidade, mas saber se o ambiente está favorável para a formação de um bom clima e cultura organizacional. Reproduzimos abaixo:

1. Existe um projeto educativo de futuro e um plano de ação para realiza-lo.
2. Existem objetivos compartilhados por todos os profissionais da escola.
3. Todos, como equipe, dedicam sua energia para o cumprimento dos objetivos propostos.
4. A comunicação interna é ampla e aberta.
5. O ambiente geral é de crítica construtiva, em que os problemas são tratados abertamente.
6. A vida pessoal não é um assunto estranho à vida profissional.
7. O ambiente geral de tratamento e trabalho é informal e respeitoso.
8. Existem líderes positivos de referência que impulsionam e apoiam o trabalho de suas equipes.
9. Os profissionais se sentem apoiados pela direção na tomada de decisões.
10. As pessoas se sentem valorizadas e reconhecidas em seu trabalho.

CONCLUSÃO

A abordagem que fizemos acima pode elucidar alguns pontos fundamentais e indicativos para, a partir do clima organizacional, estabelecer um caminho de sucesso na gestão escolar. Como pudemos perceber os desafios nesse campo são vastos e tendem a representar um campo muito sensível para o sucesso ou fracasso das instituições em atingirem seus objetivos e isso de modo especial quando se trata da escola.

Ao nos referirmos às noções básicas sobre a gestão do clima e da cultura organizacional procuramos fundamentar a nossa convicção de que, assim como em qualquer instituição, é preciso cuidar das pessoas que fazem a escola cumprir a sua missão e a sua função social.

Os tempos mudaram, não podemos permanecer em modelos de gestão que não valorizam os seus recursos humanos e que não favorecem as mudanças necessárias para uma gestão eficiente e eficaz da escola.

Em outras palavras, estamos vivendo algo muito maior que uma “época de mudanças”, mas uma verdadeira “mudança de época” e como tal esse momento é de crises e de sínteses. Por isso, muitos modelos de gestão que deram certo no passado não tem o mesmo sucesso na atualidade. Isso não significa que são modelos ruins, apenas que são modelos que serviram para uma época que não existe mais. Urge, portanto, a necessidade de revisão de conceitos tanto na gestão, agora necessitando ser muito mais focada nas pessoas, quanto na maneira de educar. Caso contrário, podemos perder uma geração inteira embarcada em navios à deriva. O momento é de tomar o timão do navio, enfrentar os ventos contrários que surgem em momentos de crise e conduzir a escola para ser um espaço de transformação e libertação.

Podemos dizer que, em última análise, além do sucesso institucional da escola, um verdadeiro e significativo processo de ensino aprendizagem dos educandos se dá verdadeiramente quando toda a comunidade educativa encontra-se unida em torno de uma causa comum e sente-se feliz por isso.

REFERÊNCIAS

BAZARRA, Lourdes; CASANOVA, Olga; UGARTE, Jerónimo Garcia. **Ser professor e dirigir professores em tempos de mudança**. Trad.: Antonio Efro Feltrin. 2.ed.. São Paulo: Paulinas, 2008.

BEPPLER, Mônica Kùlkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2013.

BRIGHOUSE, Tim; WOODS, David. **Como fazer uma boa escola?** Trad.: Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COSTA, Eliezer Aradas da. **Gestão estratégica fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FAVA, Rui. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva, 2014.

MURICI, Izabela; CHAVES, Neuza. **Gestão para resultados na educação**. Nova Lima: Falconi, 2013.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, Leandro Brum. **O bem-estar na escola salesiana**: evidências da realidade. Porto Alegre: PUCRS, 2011.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 11, 156, 157, 160, 163, 164, 165, 166, 167

Água 65, 70, 71, 75, 76, 81, 82, 87, 91

Aprendizagem 4, 11, 14, 42, 44, 45, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 67, 68, 69, 87, 121, 132

B

Brasil 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 38, 57, 68, 71, 86, 87, 116, 118, 120, 130, 133, 135, 136, 142, 153, 157, 158, 162, 165, 166

C

Catadores 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142

Centrífugas 88, 90, 91, 99, 100

Ciência 16, 20, 28, 40, 56, 60, 61, 62, 87

Clima organizacional 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

Colaboradores 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 158

Coleta seletiva 132, 133, 134, 135, 136, 138, 141, 142, 143

Conhecimento 29, 35, 37, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 52, 53, 55, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 129, 132, 157, 158, 160, 161, 162, 163

Consultoria 160, 161, 164, 165

Cultura popular 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

E

Educação 1, 8, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 55, 56, 57, 58, 61, 68, 69, 132, 134, 138, 142, 143, 163, 164, 167

Empresas 2, 5, 7, 12, 116, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167

Energia 13, 71, 110, 111, 113, 116, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 130

Ensino 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 28, 35, 36, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 116, 134, 136, 139, 142

Escola 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 30, 31, 33, 36, 38, 45, 46, 47, 49, 52, 55, 56, 68, 167

Estresse 144, 145, 146, 153

F

Fabricação 86, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118

Ferramenta 2, 12, 41, 44, 55, 113, 125

Finanças 155, 157, 164

G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 116, 117, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167

I

Impressão 3D 105, 116

Inovação 13, 102, 158, 159, 162, 167

Instituição 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 147, 154

L

Liquidez 155, 160, 164

Lixo 133, 134, 136, 138, 141, 143

M

Material reciclado 132, 137, 142

Meio ambiente 133, 134, 140, 141, 142, 143, 146

Mercado 7, 10, 26, 104, 116, 118, 135, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164

Metal 102, 105, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118

Mulheres 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 150

N

Negócio 30, 36, 157, 159, 160

Nísia Floresta 27, 28, 29, 30, 31, 37, 38, 39

O

Organização 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 17, 19, 20, 21, 45, 52, 55, 69, 139, 145, 150, 158, 160, 161

P

Paulo Freire 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26

Planejamento 2, 14, 15, 54, 65, 143, 145, 155, 156, 160, 161, 162, 163, 164

Programação 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56

Prototipagem 102, 104, 109, 118

Q

Química 58, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 106, 107

R

Random survival forests 88, 89, 99, 101

Recursos humanos 2, 3, 8, 14, 145

Redes neurais 119, 120, 121, 123, 124, 129, 130

Robótica 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56

S

Saúde 20, 22, 142, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154

Semiótica 58, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69

Sensibilização 132, 140, 141

Sensoriamento hídrico 70

Signo 58, 63, 64, 65, 66

Síndrome de Burnout 144, 146, 147, 149, 152, 153, 154

Sistema educacional 16, 20, 31

Solo 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87

Solubilidade 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 68

T

Tecnologia 4, 16, 40, 50, 56, 102, 105, 109, 110, 111, 113, 114, 116, 117, 165, 167

Trabalhador 144, 145, 152

U

Umidade 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 123

UTI 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152

V

Valores 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 19, 21, 23, 24, 73, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 92, 94, 97, 98, 134, 148, 154

Y

YOLOv3 119, 124, 129, 130

Políticas públicas

para ciência, tecnologia e inovação 2

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Políticas públicas

para ciência, tecnologia e inovação 2

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br

