

Clima Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior

Organizational Climate in a Higher Education Institution

Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
jussarapaschoalino@yahoo.com.br - <https://orcid.org/0000-0003-0382-3523>

Maria Auxiliadora Monteiro De Oliveira

Professora doutora na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
dorinhapuc@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-6203-823X>

Recebido em 07 de janeiro de 2020

Aprovado em 09 de janeiro de 2020

Publicado em 04 de novembro de 2021

RESUMO

O Clima Organizacional de uma instituição de ensino superior, foi analisado a partir da metodologia de abordagem qualitativa. O objetivo do estudo foi de compreender a percepção dos professores frente ao Clima Organizacional da instituição pesquisada. Os instrumentos utilizados possibilitaram ouvir os participantes, e evidenciaram os fatores determinantes deste objeto de estudo. Para este artigo foram escolhidos para análise, quatro fatores relacionados ao Clima Organizacional. As escolhas desses fatores se pautaram na sua prevalência nas falas dos sujeitos pesquisados. Assim, as análises se realizaram a partir dos seguintes fatores: relacionamento e cooperação; oportunidade de crescimento e incentivos profissionais; política, economia local, nacional e internacional e saúde física e mental. Os resultados evidenciaram a coesão nas falas dos participantes, que expressaram a satisfação de fazer parte da instituição, mesmo diante de alguns empecilhos. Nos relacionamentos e cooperações se mostraram significativos para os pequenos grupos e departamentos, e menos constantes para o coletivo da instituição. Em relação a oportunidade de crescimento e incentivos profissionais, os participantes ressaltaram a importância desse fator, para a formação e qualificação dos profissionais que nela atuavam. Já o fator relacionado à política e a economia local, nacional e internacional deixou as evidências da insegurança diante do cenário de trabalho. Nas percepções dos professores, a saúde física e mental frente ao Clima Organizacional, tiveram dubiedade de perspectivas. As considerações desta pesquisa ressaltaram a importância de compreender o Clima Organizacional da instituição educacional e interferência com o intuito de torná-lo cada vez mais agradável.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Ensino superior; Percepção dos professores.

ABSTRACT

The Organizational Climate of a higher education institution was analyzed using the qualitative approach methodology. The objective of the study was to understand the perception of teachers regarding the Organizational Climate of the researched institution. The instruments used, made it possible to hear the participants and showed the determining factors of this object of study. For this article, four factors related to the Organizational Climate were chosen for analysis. The choices of these factors were based on their prevalence in the speeches of the researched subjects. Thus, the analyzes were carried out based on the following factors: relationship and cooperation; opportunity for growth and professional incentives; politics, local, national and international economics and physical and mental health. The results showed the cohesion in the speeches of the participants, who expressed the satisfaction of being part of the institution, even in the face of some obstacles. In relationships and cooperation, they were significant for small groups and departments, and less constant for the collective of the institution. Regarding the opportunity for growth and professional incentives, the participants emphasized the importance of this factor, for the training and qualification of the professionals who worked in it. The factor related to politics and the local, national and international economy left evidence of insecurity in the face of the work scenario. In the perceptions of teachers, physical and mental health, in view of the Organizational Climate, had dubious perspectives. The considerations of this research highlighted the importance of understanding the Organizational Climate of the educational institution and interference in order to make it more and more pleasant.

Keywords: Organizational Climate; University education; Perception of teachers.

Introdução

Os estudos sobre o clima organizacional, suas repercussões no âmbito do trabalho e conseqüentemente, nas vidas dos trabalhadores, tiveram início nos anos de 1930, pelo psicólogo australiano Elton Mayo (MENEZES; GOMES, 2010). Desde então, essa problemática em relação ao trabalho passou a ser enfocada sobre vários prismas, em que incidiu a se considerar a preocupação das empresas com o bem-estar dos empregados, com o intuito de garantir produtividade. (SEBRAE, 2017, s/p).

Nesse sentido, constata-se que os estudos sobre o clima organizacional têm constituído desafios de possibilitar satisfações dos trabalhadores no exercício do seu trabalho. As opções de garantir o clima favorável ao trabalho estão cada vez mais

presentes no dia-a-dia das empresas, pois os estudos constataram que os investimentos nessa dimensão podem se converter em verdadeiras transformações, tanto no âmbito pessoal, de produção, como também no coletivo, de trabalho.

Com essa compreensão, esta pesquisa teve o objetivo de compreender se as repercussões sobre o clima organizacional, que são estudadas com o foco nas empresas, poderiam interferir nas instituições educacionais, que ministram o ensino superior. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, que possibilita entender as perspectivas dos sujeitos participantes frente à temática em questão. Assim, a metodologia de abordagem qualitativa compreende um problema de pesquisa, a partir dos variados pontos de vistas, o que permite entender a complexidade das relações existentes (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Ao adotar uma perspectiva qualitativa, o desenho deste estudo deu voz aos professores da instituição pesquisada. Assim, esses profissionais puderam refletir sobre como eles concebiam seus trabalhos e as relações entabuladas na instituição. O objetivo do estudo foi de compreender como os professores, sujeitos da pesquisa, percebiam o Clima Organizacional da sua instituição.

A escolha do campo de pesquisa foi numa instituição que ministrava os cursos superiores no âmbito federal. Localizada na capital mineira, se constituía na condição de excelência da educação ofertada aos estudantes, no âmbito da Educação Profissional. Esse percurso metodológico possibilitou conhecer as relações estabelecidas, no espaço micro, bem como analisar o panorama do trabalho docente na instituição investigada.

No que tange ao estudo qualitativo, os instrumentos utilizados foram a análise documental, as três visitas à instituição pesquisada e as entrevistas semiestruturadas com seis docentes. A pesquisa cumpriu com toda as determinações legais e éticas e teve sua aprovação na Plataforma Brasil. Dessa forma, as entrevistas seguiram os protocolos do rigor científico ao serem gravadas e transcritas com a anuência dos participantes garantindo os seus anonimatos. Por fim, as análises se deram a partir dos materiais coletados pelos instrumentos da pesquisa.

Com o intuito de melhor elucidar o tema, esse artigo se divide em três partes. A primeira reflete sobre o Clima Organizacional e suas repercussões na instituição

educacional; a segunda apresenta as análises do campo de pesquisa, no que se refere ao estudo em questão, e a terceira reflete sobre as conclusões da pesquisa.

O Clima organizacional na educação

Para compreender como a temática do Clima Organizacional estava sendo estudada, foi realizado o Estado do Conhecimento. Dessa forma, é importante fazer a diferenciação entre: estado da arte e estado do conhecimento.

Os estudos realizados a partir de uma sistematização de dados, denominada “estado da arte”, recebem esta denominação quando abrangem toda uma área do conhecimento, nos diferentes aspectos que geraram produções. Por exemplo: para realizar um “estado da arte” sobre “Formação de Professores no Brasil” não basta apenas estudar os resumos de dissertações e teses, são necessários estudos sobre as produções em congressos na área, estudos sobre as publicações em periódicos da área. O estudo que aborda apenas um setor das publicações sobre o tema estudado vem sendo denominado de “estado do conhecimento” (ROMANOWSKI; ENS, 2006, p. 39-40).

Com esse entendimento, a pesquisa foi realizada por meio do levantamento bibliográfico, que foi realizado nos sites da *Scielo*, no Banco de Dados da CAPES e também na literatura pertinente ao objeto em estudo. No site da *Scielo*, o descritor “Clima Organizacional” remeteu a quinze trabalhos acadêmicos. A inclusão das palavras “ensino” e “educação” ao termo “Clima Organizacional” remeteu a apenas um trabalho relativo ao ensino superior, realizado por Santos e Vásquez (2012) com o título: *A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior*.

A perspectiva apontada pelos autores ressaltou a necessidade de se realizar um diagnóstico da realidade capaz de orientar as ações gerenciais, em que se considerasse: “[...] a pesquisa de clima organizacional como um instrumento válido e efetivo para identificar as percepções e opiniões dos sujeitos que compõe as instituições de ensino superior” (SANTOS; VÁSQUEZ, 2012, p.58).

No Banco de dados da CAPES, que contém Dissertações e Teses, a busca realizada a partir do descritor “Clima Organizacional” remeteu a 26.757 trabalhos, realizados desde 1987 (ano do início de disponibilização do site) até o ano de 2016.

Para um refinamento dos dados apresentados, foi utilizado um recorte temporal para localização de trabalhos sobre a temática realizados nos últimos cinco anos, o que resultou na disponibilização de 10.779 produções entre dissertações e teses. O uso de outro filtro limitou a procura ao ano de 2016, sendo detectados 2.518 trabalhos. Diante dessa quantidade expressiva de produções, foram lidos os resumos disponibilizados e escolhidas as produções realizadas no âmbito dos Programas de Educação, o que restringiu esse estudo a 39 trabalhos, sendo vinte e quatro dissertações e quinze teses.

Após esse recorte, os resumos foram lidos e analisados, com o objetivo de encontrar trabalhos que abordassem os temas de estudo dessa pesquisa, quais foram: Clima Organizacional e trabalho docente. As análises realizadas identificaram apenas dois trabalhos que se referiam à perspectiva do estudo dessa pesquisa, a dissertação de Pereira (2016) e a tese de Junior Vieira (2016).

A dissertação de Pereira (2016) com o título: *Clima escolar segundo os professores de uma escola pública do município de Campo Grande - MS: implicações para o trabalho docente*, trouxe a reflexão dos professores sobre os seguintes fatores: Participação: discussões, deliberações e decisões, proposta pedagógica e número de reuniões; Motivação; Reconhecimento; Auxílio: assistência, acompanhamento e orientação aos professores; Comunicação; Trabalho coletivo: Hora atividade, incentivo, realização e disposição para o trabalho coletivo dos professores; Respeito; Gestão da escola e Infraestrutura. (PEREIRA, 2016).

Nas considerações sobre a pesquisa realizada por Pereira (2016), ficaram evidenciadas os aspectos referentes a importância de se cuidar das relações na escola.

[...] que devemos tratar a escola como um espaço educativo que tem por objetivo o aprendizado e a formação da cidadania do aluno, porém, estou certo de que esse espaço também é um local do trabalho do professor e de outros profissionais. O trabalho do professor deve ser tratado de forma responsável, pois é este que garante que a escola alcance seu objetivo central: o aprendizado do aluno (PEREIRA, 2016).

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

Com esse entendimento, o Clima Organizacional relativo às instituições deve ser pensado e modificado, com o intuito de garantir que as relações de aprendizagens ocorram de formas múltiplas e complementares, pois todos aprendem juntos.

Já a pesquisa de doutorado de Junior Vieira (2016) que teve o título: *Saúde docente e condições de trabalho: estudo quantiqualitativo realizado em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica de Minas Gerais*, a questão do Clima Organizacional permeou o seu estudo. Suas análises permitiram afirmar que:

[...] para assegurar um bom nível educacional, torna-se necessário assegurar a melhor qualificação e remuneração para os professores dessas instituições, e também disponibilizar uma adequada infraestrutura notadamente, em relação aos laboratórios/oficinas e equipamentos (JUNIOR VIEIRA, 2016, p.236).

Nesse sentido, o clima organizacional para o autor supracitado, se processava na síntese do bom nível educacional, o qual envolvia uma complexidade de relações.

Em relação às publicações de livros, no âmbito da educação, a autora Lück (2009) considerou o Clima Organizacional como aspecto importante das relações na escola. Em 2010, essa autora publicou um livro com o título: *Gestão da cultura e do Clima Organizacional da escola*, no qual definiu clima da seguinte forma:

Em geral, identifica-se o Clima Organizacional constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno. O clima é, pois, identificável pelas representações que estas pessoas fazem sobre tudo o que compõem o seu ambiente de vivência e que lhe provoca estimulações, que passam por suas percepções, motivando seu posicionamento a respeito, assumindo a partir dos significados construídos em relação a esse conjunto de coisas (LÜCK, 2010, p. 65).

Ao fazer a diferenciação entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional da escola, a autora explicitou a linha tênue que diferencia os dois termos. Assim, a escola é considerada como organismo vivo que se altera constantemente, se refazendo nas relações construídas.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

No que se refere ao Clima Organizacional, o foco foi percebido nas conjecturas de cada momento e nas circunstâncias externas que podem alterar seu estado. Em síntese, o Clima Organizacional pode ser definido como:

[...] estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características - daí ser também cognominado de atmosfera (LÜCK, 2010, p. 65).

Em sintonia com essa perspectiva, o Clima Organizacional de uma instituição também é instável e pode ser alterado radicalmente por medidas externas ou internas, considerando que as pessoas envolvidas tanto trazem conflitos internos individuais, quanto possuem a lógica de coletivo.

Estudiosos ao longo do tempo analisaram os fatores que podem influenciar o Clima Organizacional nas instituições, sendo eles: Litwin e Stringer (1968); Kolb (1986); Sbragia (1983) e Bispo (2006).

A opção pelo modelo de Clima Organizacional proposto por Bispo (2006), foi pela possibilidade da sua proposta constituir uma síntese dos outros modelos. Destarte, ao optar por utilizar dos estudos de Bispo para o Clima Organizacional, se delimitou em fatores internos: Estrutura/regras; Relacionamento/cooperação; Identidade/orgulho; Clareza Organizacional; Liderança/suporte; Consideração/prestígio/tolerância; Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais; Comunicação; Cultura organizacional; Estabilidade no emprego; Transporte casa/trabalho/casa; Nível sociocultural. (BISPO, 2006, p.)

Já a lista dos fatores externos que podem alterar o Clima Organizacional determinada pelo autor supracitado foram: Convivência familiar; Férias/lazer; Saúde física e mental; Situação financeira familiar; Política/Economia local, nacional e internacional; Segurança pública; Vida social; Futebol.

Esse artigo irá fazer o recorte das análises sobre o Clima Organizacional de apenas dois fatores internos e dois externos. A escolha desses fatores se deu pela maior incidência deles nos dados coletados. Nesse sentido, os quatro fatores escolhidos foram: Relacionamento/Cooperação; Oportunidade de

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

Crescimento/Incentivos Profissionais; Política/Economia local, nacional e internacional e Saúde Física e Mental

Relacionamento/Cooperação

Uma análise do Clima Organizacional deve considerar as relações estabelecidas entre as pessoas e os grupos de trabalho. Nesse sentido, os níveis das relações profissionais deveriam estar norteados pelo relacionamento cooperativo e não competitivo. Para Sbragia (1983), no artigo: “Um estudo empírico sobre o Clima Organizacional em instituições de pesquisa”, uma atmosfera de trabalho sadia pode ser constatada pelo grau de confiança de uns nos outros e pelas interações efetivas entre as pessoas da instituição. Corroborando com essa perspectiva, Rizzatti (2002) afirma que

[...] fomentar a cooperação não é apenas uma boa ideia, mas sim se torna importante para liberar as energias e talentos disponíveis em suas instituições. Fomentar a cooperação ou colaboração é conseguir que as pessoas trabalhem em conjunto em busca de objetivos maiores, seja para as pessoas ou para as instituições (RIZZATTI, 2002, p.70).

A cooperação em uma instituição se estabelece por meio da criação de vínculo entre as pessoas, no contexto da atuação do trabalho a ser desenvolvido, mas também na possibilidade de criação de oportunidades para a constituição de grupos inter-relacionados e na opção por uma organização pautada pela coerência e um nível maior de desempenho.

As condições e situações que formam o cotidiano da escola devem ser compreendidas por todos os indivíduos e, em especial pela gestão e equipe pedagógica da escola, a qual deve conhecer os professores para promover, provocar, incentivar e viabilizar estímulos para que eles possam satisfazer suas necessidades (PEREIRA, 2016, p, 77).

Com esse entendimento sobre o Clima Organizacional, um professor, ao ser questionado sobre como estavam as relações de cooperação, assim se posicionou:

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

[...] em geral, o grupo que eu faço parte, eles participam bem, é até o contrário, existe uma corrida para ocupar espaço. Ocupar espaço e talvez mudar as regras. Porque nós temos aqui um problema, o curso cresceu, tem o integrado diurno, tem o noturno, que é tecnológico, Graduação, bacharelado, e o Mestrado que vai começar esse ano, e o espaço é o mesmo. Então existe uma briga pelo espaço, de dominar as condições materiais. Então quando as pessoas se colocam para ocupar determinados cargos é para tentar usar os recursos que estão aí há um tempo, que tem história para chegar até onde nós estamos, e a tendência é ocupar espaço para se beneficiar. Cada grupo quer se beneficiar (Professor 1, 2017).

A fala desse professor deixou evidente que os grupos se articulavam para competir por espaços para melhor desenvolverem seus trabalhos. No entanto, um nível de maior cooperação, com envolvimento e participação de todos, não ocorria. Essa situação foi reconhecida por outra professora, que identificou a questão do espaço físico como um agravante para essa desarticulação e, conseqüentemente, para a composição de grupos com interesses comuns:

Não há. A instituição é muito grande, quando eu falei lá da comunicação, até geograficamente nós estamos espalhados, porque o prédio é espalhado. A química fica aqui na 401, que fica numa extremidade, a mecânica fica lá embaixo, perto do estacionamento. Até a questão do encontro é difícil. Mas existem algumas reuniões, então existem as reuniões de coordenadores, que são chamadas de fóruns de coordenadores, que reúne coordenadores de todos os cursos e em geral acontecem pelo menos uma quinta-feira por mês, onde se debatem problemas administrativos e de ensino que são comuns. (Professora 5, 2017).

A posição da professora evidenciou a dinâmica real da instituição: devido à extensão e ao grande número de docentes e discentes, eram realizadas reuniões que buscavam pensar o coletivo, no entanto essa “cooperação” se processava em pequenos grupos afins. Esse mesmo posicionamento foi referendado por outro professor:

Essa relação é boa. Estou me limitando ao meu departamento, então eu acho que a relação é boa. Mas então estaria contradizendo o que eu acabei de dizer em relação às reuniões de colegiado. Eu falei que essa relação é boa. Eu lembro que, quando eu vim, cheguei a comentar com um amigo próximo “nossa, o clima aqui é agradabilíssimo” e ele falou: “Observa melhor”. Aí caiu a ficha, começa a observar. E aí, ao longo do tempo, eu fui observando e vi que realmente não é agradabilíssimo. É um clima que tem suas diferenças, nessas reuniões fica claro. Então as relações são boas, mas poderiam ser melhores. São pessoas boas, capacitadas, que poderiam fazer laços para

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

ajudar a instituição a crescer e pensar: vamos estabelecer laços entre eu e você, porque estamos no mesmo patamar, vamos tentar angariar isso aqui para um laboratório, ou coisas que eu faço com um professor B, enquanto compro coisas para outro laboratório, então vamos fazer vínculo, para que todos os laboratórios cresçam, aí o departamento cresce e a instituição cresce. Isso é o ideal, mas não é isso que acontece infelizmente (Professor 3, 2017).

O professor entrevistado sintetizou os impasses das construções coletivas no âmbito organizacional. Ele constatou que, a princípio, o clima era amigável, que existia um movimento intencional, por meio de reuniões que procuravam agregar os docentes. No entanto, o Clima Organizacional, no que tangia à relação de cooperação entre todos da instituição, ainda ficava no plano ideal e não no real. Outra professora reforçou a posição de que havia a construção de grupos que propunham um trabalho coletivo; ela considerava a existência de um relacionamento de cooperação na instituição e afirmou: “[...] dentro do próprio grupo de português me sinto acolhida e há cooperação” (Professora 2, 2017).

Nesse sentido, Libâneo (2012) preconiza que a escola tem uma relação orgânica entre direção e os demais indivíduos nela envolvidos, salientando a necessidade de fomentar a perspectiva democrático-participativa. Nessa concepção, todos os envolvidos com a instituição precisam vivenciar, nos processos formativos, os princípios da autonomia, da participação e da responsabilidade nas decisões. Entretanto, essa concepção, apesar de ancorada nos preceitos legais, ainda está em processo de construção, o que pode ser comprovado na observação feita pela professora entrevistada nº 4: “Comparado com a outra escola que eu trabalhava, aqui é mais profissional. Tenho um relacionamento ótimo com os professores aqui dentro, nunca me senti não atendida” (Professora 4, 2017).

A questão apresentada por essa professora extrapolou o âmbito da cooperação, se situando em uma dimensão mais ampla, a dos relacionamentos, na qual se localizavam suas relações com os estudantes, consideradas positivas: “Então me sinto bem, acho interessante, gosto do corpo discente, penso que, em função da seleção, nossos alunos são muito bons, têm um potencial excepcional, então é gratificante” (Professora 4, 2017).

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

O relacionamento com os estudantes foi valorizado por todos os professores, que confirmaram ter relações respeitadas com eles e que eles se esforçavam nos estudos. As cobranças não se limitavam apenas aos estudos e trabalhos dos estudantes, pois os professores também se sentiam impelidos a fazer o melhor no desempenho de suas aulas:

A prova de quarta-feira, por exemplo, já está corrigida, já lancei no sistema. Eu sou agitado, então eu mantenho a mesma postura de quando eu era da iniciativa privada. E meus alunos percebem essa diferença, eu não preciso falar, eles percebem durante o desenvolvimento do semestre, que eu sou diferente de alguns professores deles (Professor 1, 2017).

Referências ao trabalho cuidadoso dos professores foram recorrentes nas entrevistas, nas quais foram destacados o respeito aos alunos e, acima de tudo, a veiculação dos valores da educação, com o objetivo de formar e transformar os estudantes. Dessa maneira, ficava nítido que [...] a profissão docente está entrelaçada de uma dimensão humana também. Ser professor é como estar entre emoções, valores e afetos. (PASCHOALINO, 2009, p. 39).

Essa dimensão complexa da docência se expressa também na questão do direito. A condição dos docentes como trabalhadores assegura muitos direitos, como afirma essa professora:

Eu nunca tive grandes demandas. Todas as que eu tive já eram direitos como trabalhadora, como funcionária. Então, nunca me foram negados nenhum desses direitos, eu sabia que era direito meu e fui atrás, então fui atendida. Mas é uma questão profissional (Professora 2, 2017).

A posição da professora contemplou os aspectos relacionados aos direitos; enquanto funcionária da instituição, ela estava atenta e reivindicava as suas demandas, quando necessário. Essa fala possibilitou inferir que o grau de conhecimento e articulação dos professores para a reivindicação de direitos era posto como um aspecto significativo.

No que determinava às relações com as chefias, as respostas remeteram a divisões e diferentes formas de atuação. Um professor alegou:

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

Eu vejo que a coordenação só olha, sua aula aqui estava terça e foi para a quarta (questão de horário). Eu vejo a coordenação com essas atividades. Eu acho que o chefe de departamento é mais importante, porque é ele que determina quantas aulas eu vou ter e eu sei que vou ter um número mínimo de aulas, nosso departamento é no mínimo 14 horas, tanto que eu estou com 18. Como eu não sou amigo do rei, tenho 18 horas. Mas eu acho que é um número bacana, eu consigo dar conta do recado, é tranquilo. A relação entre professor e coordenação, para mim, do superior, eu vejo isso, mais uma questão de horários. Em relação ao técnico não, uma vez que o professor é coordenador, então ele divide com a gente, circula conosco, está lá o tempo inteiro no laboratório brigando com algum aluno que quebrou equipamento, é uma relação próxima, tranquila. (Professor 1, 2017).

A afirmação categórica desse professor provocou o questionamento frente a sua alegação de que não se considerava “amigo do rei”. Ele respondeu à questão da seguinte forma:

Porque eu tenho pouco tempo; eu vejo, nas feiras que tem, que o rei passa, e hoje ele até nos conhece, não sabe o nome, mas reconhece nosso rosto. Mas volto a insistir nisso, uma vez que a estrutura de poder está aqui, eu acho que as coisas ficaram muito de poder do estado inteiro, né? (Professor 6, 2017).

O relacionamento com as chefias, às vezes era marcado por sentimentos e posições dúbias. A gestão foi avaliada pelo professor, que percebia que o diretor tinha necessidade de se mostrar presente e de ser “conhecedor” da realidade. Esses dois aspectos, a presença e o conhecimento da realidade, são fundamentais para o exercício da gestão. Ainda com relação à gestão, houve a fala de que “o processo democrático de escolha dos gestores ocorreu sem muito alarde, e quando terminou a votação existia uma aceitação do grupo frente aos resultados” (Professora 4).

Paschoalino (2017) esclarece que a construção da gestão democrática nas escolas se encontra em processo, sem grandes avanços, pelas dificuldades apresentadas nas relações construídas. Apesar dos dispositivos legais prescreverem a gestão democrática nas escolas públicas desde a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), princípio disposto também na segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação -Lei 9394/96 (BRASIL, 1996), o posicionamento das escolas ainda é tímido frente às normatizações.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

Esta preocupação com o gerenciamento e a qualidade nas Instituições de Ensino Superior sempre esteve presente no discurso governamental e nas universidades, mas somente nas últimas décadas é que a preocupação com estes processos tem-se tornado mais frequente. Esta preocupação estabelece uma nova cultura organizacional com as seguintes características na busca incessante da qualidade: privilegiar a qualidade dos serviços; respeitar seus usuários; valorizar a participação do trabalho em equipe; estimular a criatividade e a inovação (RIZZATTI, 2002, p. 19).

Na instituição pesquisada, a complexidade das relações estabelecidas nos diversos segmentos pedagógicos e administrativos nos quais o professor se inseria criava uma intensa dinâmica, que afetava fortemente o Clima Organizacional. Nessa lógica,

[...] se as relações no ambiente de trabalho são harmoniosas, havendo cooperação entre os indivíduos, conseqüentemente teremos clima altamente favorável neste ambiente de trabalho, mas, se forem ostensivas e com baixa cooperação, teremos muitos conflitos e pouca cooperação resultando em um ambiente repleto de problemas. Nas duas situações constata-se a importância do estudo do Clima Organizacional nas universidades e também fica clara a cooperação existente como fator preponderante para gerar o relacionamento interpessoal (RIZZATTI, 2002, p. 212).

As interfaces dos diferentes relacionamentos vivenciados na instituição pesquisada foram, paulatinamente, permitindo antever que os conflitos inerentes a todas as instituições também se fizeram presentes. A consciência da importância da cooperação estava posta nos depoimentos dos professores entrevistados. No entanto, nesses depoimentos também foi possível constatar as dificuldades para que ocorresse a cooperação entre os sujeitos e para a conciliação diante dos muitos conflitos decorrentes das relações estabelecidas, que envolviam espaço, tempo e o jogo de interesses.

Oportunidade de Crescimento/Incentivos Profissionais

O trabalho docente exige um processo de formação constante e essa capacitação, na maioria das vezes, fica a cargo da conscientização do próprio professor, que precisa articular o setor de fomento e os gestores da instituição para

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

viabilizar esse processo de crescimento profissional de colegas professores e gestores. Segundo Gatti e Barreto (2009),

Nessa concepção de formação como um contínuo ao longo da vida profissional, o conceito subjacente é o desenvolvimento profissional. O processo de formação é definido como um movimento orientado a responder aos diversos desafios que sucedem no que poderia identificar como diferentes fases da vida profissional: o início da carreira, o processo de desenvolvimento e os tempos mais avançados em que o professor consolida sua experiência profissional. A ideia de formação continuada como desenvolvimento profissional é a base de dois modelos amplamente aceitos e defendidos na literatura educacional mais recente: as oficinas de reflexão sobre a prática e a formação centrada no fortalecimento institucional (GATTI; BARRETTO, 2009, p. 203).

Na instituição em que a pesquisa foi realizada, o valor da formação continuada estava posto e determinado, incluindo a possibilidade de retorno financeiro. Assim, o profissional que queria melhorar sua formação tinha assegurado dois ganhos importantes: a diminuição da sua carga horária e a possibilidade de ascensão a níveis mais altos, previstos no Plano de Carreira e Salários vigentes nas duas instituições.

Diante da complexidade e dos valores inerentes à formação continuada desses profissionais, “os incentivos podem ser entendidos como atitudes, ações que atuam com o objetivo de estimular o ego do trabalhador, ao nível organizacional, facilitando e colaborando para o aumento da motivação, produtividade e satisfação no trabalho” (RIZZATTI, 2002, p. 56).

A respeito da questão em foco, os professores foram interpelados sobre como percebiam o incentivo ao crescimento profissional pela via da capacitação/formação. Eles foram unânimes em reconhecer que havia constantes estímulos para a realização da formação continuada:

Exato, é uma instituição que, das que eu conheço, vai apoiando isso. Não só essa instituição, estou falando do cenário federal, que, de uma forma geral, te dá esse suporte de estudar, se aprimorar, tudo com licença, com salário. E quando você volta você tem uma retribuição financeira que também é importante. Então você está num lugar que te dá uma estrutura, te dá a oportunidade de estudar e se desenvolver. Tem esse orgulho. (Professor 6, 2017).

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

A importância dos incentivos extrapolava o âmbito restrito do financeiro; outros aspectos passaram também a ser incentivados, como a participação dos professores em relações saudáveis, no esporte e no cuidado com a saúde.

Olha, a questão do futebol: a gente tem uma atividade para os alunos, grande, mas para nós profissionais, a gente é convidada. Eu até me esqueci de pontuar isso, ela é funcionária dessa leva nova que chegou em 2014, para estabelecer um vínculo maior de saúde do professor, para a gente fazer corrida, caminhada, aqui na nossa quadra. Alguns aderiram e eu fui um dos que aderiu. Então, ter esporte voltado para o profissional daqui, da casa, tem essa divulgação, esse apelo. Ela é uma profissional nova, que está motivada, o nome do projeto é “Acertando o Passo”. Eu faço parte e, do meu departamento, só mais 2 fazem parte, mas são muitos em outros departamentos, em horários diferentes. Então, tem atividade, tem uma proposta, tem o espaço, tem o profissional, tanto que ela mede gordura magra, essas coisas, coleta exames. Então eu penso que ela é uma profissional séria que tem esse projeto que envolve esporte para nós, professores (Professor 1, 2017).

Diante de tantos desafios no cotidiano do trabalho, o cuidado com a saúde era incentivado, dentro do espaço de trabalho. A adesão de alguns professores ao projeto possibilitou compreender que as instituições pesquisadas, ao criarem espaços de convivência e de atividades físicas para a prevenção da saúde, valorizavam seus professores.

Política/Economia Local, Nacional e Internacional

As crises econômicas são históricas e repercutem na política em todas as dimensões: internacional, nacional e local. Como num efeito dominó, os impactos relativos à economia têm sido negativos para vários países, principalmente para o Brasil.

Segundo o professor de MBA da Escola Politécnica, José Nicolau Pompeo, além da incerteza política, que põe em xeque a lenta retomada da economia, uma nova crise econômica de proporções mundiais tende a comprometer ainda mais o quadro do Brasil. A desconfiança de investidores em relação ao País e a desaceleração da economia chinesa podem surpreender o Brasil, agravando a situação atual (JORNAL DA USP, 2017, s/p).

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

No âmbito da educação, sucessivos cortes de verbas tinham sido contabilizados e, a cada novo enxugamento, novas normas. A cada mudança política, os efeitos na educação ficam evidentes e os problemas aumentam e interferem no Clima Organizacional (JUNIOR VIEIRA, 2016).

Na instituição pesquisada, esses cortes no orçamento tiveram uma repercussão grande e geraram muitos problemas. Diante da diminuição de verbas, foram tomadas medidas para conter gastos; os repasses ficaram em defasagem. Os professores, mesmo sem saber de valores, conseguiam distinguir as mudanças causadas pela crise e sabiam avaliar que, na gestão atual da instituição, os gestores “[...] tiveram que prestar contas para atender às novas normativas, que surgiram para enxugar esse quadro de contingenciamento de verbas” (Professor 1, 2017). Outro professor especificou como o corte de verbas para a educação, imposto pelo Governo Federal, impactava a instituição:

Em relação a todo esse cenário de crise, os professores não podem ser contratados, não sei daqui para a frente como vai ser, com esse grande número de professores que estão requerendo a aposentadoria, se vai haver substituição, então tem impactos de toda sorte. No ano passado, parece que foi 30% a menos de recursos destinados e esse ano parece que serão outros 30% em cima da redução do ano passado. Então, tudo que impacta a política econômica impacta a escola, tudo que impacta o Ensino Médio nos impacta e assim por diante (Professor 3, 2017).

A sequência de impactos criou problemas até mesmo no ato de ministrar as aulas, conforme afirmou um professor: “Interfere muito. Para garantir uma boa aula, muitas vezes gastamos do nosso bolso para comprar algo” (Professor 6, 2017). O comprometimento com uma aula de qualidade se tornava um desafio para muitos professores, que passaram a arcar com despesas e a se preocuparem com o desenvolvimento de suas pesquisas:

É, por causa dos recursos. Quando você precisa fazer um trabalho de pesquisa e tem que comprar algum material, ou precisa de uma bolsa para algum aluno e o governo está contingenciando, a gente fica sem o recurso. A gente não pode alavancar um projeto que precise de um recurso maior, a não ser que seja, para uma FAPEMIG, um Instituto maior assim (Professora 5, 2017).

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

Foi recorrente a constatação de que a política econômica brasileira comprometia os planejamentos e, muitas vezes, minava as expectativas dos professores. Nas suas respostas, os entrevistados disseram que ainda se sentiam incertos diante do nefasto panorama brasileiro. Ressaltaram que a falta de uma direção nacional deixava as questões ainda mais frágeis, como evidencia a fala dessa professora: “[...] a cada dia, nós nos surpreendemos com uma notícia desagradável e perturbadora, que envolvem a política e a economia” (Professora 4, 2017).

O reconhecimento da crise nacional por parte dos professores deixou evidente os sentimentos de incertezas frente aos vários contingenciamentos de verbas, que refletiam no cotidiano das instituições pesquisadas. Os professores disseram que acompanhavam, cuidadosamente, as notícias e se interessavam pelo futuro do Brasil.

Saúde Física e Mental

Os problemas relativos à saúde mental vêm se intensificando no âmbito da profissão docente; tanto é possível constatar o absenteísmo como o presenteísmo nas instituições escolares (PASCHOALINO, 2009; PASCHOALINO; ALTOÉ, 2015). Em pesquisa recente, realizada na instituição pesquisada, foi revelado o seguinte quadro:

Concluiu-se que os dados coletados referentes ao perfil das licenças dos 246 professores, não difere dos apresentados por outras pesquisas, que sinalizaram a maior prevalência de: transtornos mentais e comportamentais; sintomas anormais em exames clínicos; e doenças do sistema osteomuscular e tecido conjuntivo. No tocante ao período de afastamento, identificou-se que a maioria dos docentes, ficou menos de 15 dias licenciado. Outro ponto de destaque deste levantamento foi o fato da maioria dos professores ter trabalhado com sintomas ou doenças, nos últimos dois anos; sendo que esse fato revela a necessidade de um monitoramento da saúde mais eficaz, como a realização dos exames periódicos e a divulgação de campanhas educativas (JUNIOR VIEIRA, 2016, p. 184).

A ocorrência do presenteísmo docente se evidenciou nessa pesquisa. Diante da carga de trabalho e da responsabilidade, frente às exigências que o próprio profissional professor fazia, tendo em vista seu trabalho, ele ia trabalhar mesmo estando doente. A fala de uma professora foi provocativa: “Atualmente, eu acho que o professor não está nem com tempo de se olhar. Acho que o clima hoje é de

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

preocupação em relação ao futuro. É muito comum queixas de cansaço” (Professora 2, 2017). Essa percepção também foi corroborada por outra professora: “Tem uns períodos que a gente percebe certo adoecimento dos professores, muita queixa de cansaço. Nada grave não, mas a gente percebe que existe um cansaço generalizado dos professores, um adoecimento mesmo” (Professora 4, 2017).

Assim, essa mesma perspectiva foi ressaltada na seguinte fala referente ao adoecimento docente: “Aqui na área, eu não percebo isso não. A gente se encontra, bate papo, e tem uns que são mais amigos e a gente às vezes sai para bater uma conversa, e a gente não tem estafa não” (Professor 6, 2017).

Esse mesmo argumento esteve presente na fala dos outros entrevistados, que disseram não ver problemas de doenças. Teve um professor que acrescentou: “Não... Do que eu vejo, dos que são mais próximos, não. A gente ouve falar, mas não são pessoas com quem eu tenho proximidade para dizer para você “olha, foi por causa de trabalho” (Professor 1, 2017).

Essas argumentações permitiram constatar que havia, principalmente da parte dos professores do sexo masculino, uma negativa quanto ao adoecimento docente, em oposição aos dados de pesquisas recentes. Isso evidenciou uma perspectiva de que, na arena da instituição, em que a vaidade e a competição estavam postas, existiam disputas que não podiam ser para pessoas fracas; só os fortes disputavam o poder:

[...] o meio acadêmico [...] é muito selvagem e não parece, eu achava que o meio médico [...] era selvagem, mas o meio acadêmico é muito mais, porque o saber, ele gera uma relação de poder, ou relações de poderes distorcidas muito mais facilmente! O trabalho intelectual, a produção do saber, ela não é tão palpável assim no dia a dia. Aquela coisa, você chega, tem um contingente de alunos [...] você entrega seu produto, mas quando você leva lá para os seus pares, nas coordenações, essas relações, elas são muito, muito difíceis. Perito-2 (JUNIOR VIEIRA, 2016, p. 199).

Nessa lógica, foi possível inferir que, no meio acadêmico, o adoecimento, muitas vezes, tinha a conotação de fraqueza, de deixar transparecer como culpa e, também, como dificuldade ou falta de capacidade para realizar o trabalho. Assim, silenciar diante dessa realidade em que a doença estava presente, era um ato natural, pois o professor precisava parecer forte.

Considerações finais

As análises desse estudo permitiram, a partir das respostas dos professores selecionados para as entrevistas, tecer o mosaico de análises sobre o trabalho docente e do Clima Organizacional. As diversas dimensões do trabalho do professor, a todo o momento, traziam para a cena a sua complexidade e as tramas de sua realização.

Nessa conjugação coletiva de vários professores, se evidenciou a coesão das falas e possibilitou compreender que mesmo sem muitos momentos coletivos havia os fios de uma trama, que os mantinha unidos com o objetivo de realizar um excelente trabalho. Nesse sentido, o Clima Organizacional trazia marcas dos sentimentos manifestados de forma forte nos dizeres desses profissionais professores, que reforçaram seus argumentos para demonstrar o empenho em realizar um bom trabalho e ser um diferencial na educação.

O sentir-se membro do corpo docente da instituição pesquisada, mesmo sabendo de alguns empecilhos em relação ao espaço e a manutenção, se expressava na lógica da construção de um orgulho, pautado na satisfação de não ser um professor comum, mas sim um professor pertencente ao âmbito federal da educação. Essas evidências foram salientadas nas falas dos entrevistados, nas quais eram recorrentes as comparações com outras escolas. Também ficaram nitidamente expressas nos parâmetros de comparação que se expressavam pelo Plano de Carreiras e pelas condições de trabalho, que favoreciam a equidade na realização do trabalho docente. Nesse sentido, a valorização do trabalho docente por meio das oportunidades de crescimento e dos incentivos profissionais, possibilitavam a continuidade da formação e constituição de um corpo docente altamente qualificado.

Em relação aos fatores externos, que interferiam diante da política, da economia local, nacional e internacional as manifestações de insegurança vieram à tona, pois suas sucessivas mudanças alteravam significativamente o Clima Organizacional. Essas inseguranças frente a valorização e intensificação do trabalho podem também afetar a saúde física e mental dos professores. A pesquisa analisou

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

que pelas falas dos professores existia um movimento demasiadamente intenso de minimizar o adoecimento do professor frente ao trabalho.

As análises desse estudo permitiram compreender a importância de conhecer e trabalhar os fatores que interferem no Clima Organizacional da instituição educacional. Assim, foi possível evidenciar que os entrevistados conheciam as premissas do Clima Organizacional e que se esforçavam para se manterem numa condição amena do mesmo.

Referências

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2016.

BRASIL. **Lei n. 9394/96**, de 23 de dezembro de 1996. Fixa as diretrizes e bases da educação de 1º e 2º graus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 10 de junho de 2016.
BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 6 de janeiro de 2018.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Banco de Teses e Dissertações**. Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>. Acesso em: 05 de junho de 2017.

GATTI, Bernadete A. Reconhecimento social e as políticas de carreira docente na educação básica. **Cadernos de Pesquisa** [online], v. 42, n. 145, p. 88-111, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v42n145/07.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2013.

JORNAL DA USP. **Crise econômica mundial iminente vai piorar condição do Brasil**. Disponível em: <http://jornal.usp.br/atualidades/crise-economica-mundial-iminente-vai-piorar-condicao-do-brasil/>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

JÚNIOR, Paulo Roberto Vieira. **Saúde docente e condições de trabalho**: estudo quantitativo realizado em uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica de Minas Gerais. Tese de Doutorado em Educação da Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3617169. Acesso em: 14 de maio de 2016.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Trad. Heloisa Monteiro; Francisco Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: http://www.fundacaoemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2017.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2017.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

PASCHOALINO, Jussara B. de Queiroz; ALTOÉ, Adailton. **Presenteísmo e trabalho docente**. Curitiba: CRV, 2015.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **O professor desencantado** – matizes do trabalho docente. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2009.

PEREIRA, PETER PAUL. **Clima escolar segundo os professores de uma escola pública do município de Campo Grande - MS**: implicações para o trabalho docente. Dissertação de Mestrado em Educação da Pós-graduação - da Universidade Católica Dom Bosco Campo Grande – MS, 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3614610. Acesso em: 14 de maio de 2016.

ISSN: 1984-6444 | <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>. Acesso em: 13 de março de 2017.

SANTOS, Larissa Conceição dos; VASQUEZ, Oscar C.. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Avaliação (Campinas), Sorocaba*, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772012000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 de setembro de 2016.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa>. Acesso em: 08 de agosto de 2016.

SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
Fonte: Sebrae Nacional - 13/12/2017. Acesso em: 14 de janeiro de 2020.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 6, n.19, p.37-50, set./dez. 2006.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)