

**Resumo**

A análise do Clima Organizacional é uma importante ferramenta da área administrativa que observa e avalia a percepção e os sentimentos das pessoas no ambiente organizacional e, tem sido um instrumento fundamental para as organizações, pois, percebe-se no ambiente de trabalho, uma preocupação exagerada com a estrutura, esquecendo frequentemente os efeitos comportamentais que envolvem as relações humanas. Na escola, este estudo se faz necessário, pois, o clima escolar influencia o comportamento dos seus membros contribuindo muitas vezes para o seu sucesso ou fracasso. A questão é que, o clima escolar resulta de uma enorme variedade de fatores, sobretudo do comportamento dos atores escolares tais como: atitudes, esperanças, valores, preconceitos dos professores e alunos, tipo de gestão, etc. No entanto, o maior problema é identificar quais são as causas determinantes para um mau ou bom clima escolar e qual a sua influência no processo educativo. Neste intuito, a presente pesquisa avaliou a importância do clima na integração escolar nas escolas de ensino fundamental da cidade de João Pessoa. Caracterizada como estudo de caso, a investigação foi baseada na abordagem quantitativa e participaram da mesma, três escolas, tendo como participantes os membros da comunidade discente.

**Palavras chave:** clima organizacional, comportamento humano nas organizações, instituições escolares.

**Abstract**

The analysis of the Organizational Climate is an important tool of the administrative area that observes and evaluates the perception and the feelings of the people in organizational environment e, has been a basic instrument for the organizations, therefore, is perceived in the work environment, a concern exaggerated with the structure, forgetting frequently the manning effect that involve the relations human beings. In the school, this study if it makes necessary, therefore, the pertaining to school climate influences the behavior of its members contributing many times for its success or failure. The question is that, the pertaining to school climate results of an enormous variety of factors, over all of the behavior of the pertaining to school actors such as: attitudes, hopes, values, preconceptions of the professors and pupils, type of management, etc. However, the biggest problem is to identify which is the determinative causes for a bad or good pertaining to school climate and which its influence in the educative process. In this intention, the present research evaluated the importance of the climate in the pertaining to school integration in the schools of basic education of the city of João Pessoa. Characterized as case study, the inquiry was based on the quantitative boarding and had participated of same, the three schools, having as participant the members of the learning community.

**Key Words:** Organizational environment, human behavior in the organizations, schools.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFPB e professora da UNIGRANRIO

## 1. Introdução

As mudanças que ocorrem no atualmente se processam em alta velocidade quando as comparamos com as mudanças em épocas passadas. Num espaço de poucos anos, podem ocorrer mais transformações do que em séculos anteriores. Novos fatos gerados no contexto social, econômico, político e cultural podem produzir impacto e influenciar valores e consequentemente atitudes em relação ao trabalho. Por isso é necessário estar atento e pesquisar a satisfação das pessoas no trabalho. Por exemplo: será que as pessoas possuem uma tendência natural de se desmotivarem e se tornarem insatisfeitas com o seu trabalho com o passar dos anos? Ou isto é apenas mais um dos muitos mitos que tendem a cair com os frutos da investigação científica? O trabalho é aborrecedor por quê? É o clima desfavorável que impõem as insatisfações? Como se vê este assunto é inesgotável e continua inexoravelmente sob a ótica da pesquisa científica que traz respostas para muitas questões e permite a contínua procura para as respostas de novas indagações.

A pesquisa de clima é uma ferramenta gerencial que permite a organização detectar seus pontos fracos e fortes no relacionamento com os funcionários de todos os escalões. O clima organizacional possui relevância para os administradores, em especial para aqueles que buscam vantagem competitiva para suas organizações através da Qualidade Total e da Gestão Participativa. Atualmente os novos paradigmas requerem um comprometimento dos funcionários para atingir os desafios das metas estabelecidas. Os administradores devem estar atentos e com os olhos voltados ao comportamento das pessoas no trabalho. Isto é possível se estiverem convencidos e sensibilizados com a importância dos recursos humanos e o clima de suas organizações.

A razão que motiva este trabalho decorre da importância de que a escola possui na sociedade um papel de agente formador e reciclador de novos valores que renovarão a cultura e o desenvolvimento de novas teorias para o conhecimento humano. A escola é a base da renovação dos costumes, código de ética e do ensino dos valores que norteiam a convivência que permite a manutenção da coesão de mentes distintas em regras comuns na formação do cidadão. O ninho onde se molda o cidadão do futuro. A gestação de uma nova sociedade, momento do cidadão em formação. Neste ambiente transformador e modelador que clima e nível de satisfação imperam? Quantos estão satisfeitos com a sua escola?

O clima é o cimento que pode unir ou dividir os sentimentos, um estímulo ou um obstáculo à motivação e à iniciativa dos vários membros da escola. Representa um fator vital para o alcance ou não dos objetivos dos membros da comunidade escolar. O clima institucional também influi na maior ou menor gravidade que os conflitos entre os diversos segmentos da escola podem adquirir e, dessa forma, ajuda ou atrapalha a consecução dos seus objetivos.

Deve lembrar-se também que as pessoas estão ligadas ao mesmo tempo à cultura organizacional da escola e às diversas subculturas a que pertencem. Esta dupla maneira de pertencer influencia a forma como cada pessoa percebe a cultura organizacional maior, e conseqüentemente como ela percebe o Clima da escola. As complexidades das culturas e do clima organizacional são úteis para lembrar que estamos buscando qualidade em uma organização de pessoas humanas, permeáveis a idéias e ideais, que trazem memórias de sucessos e fracassos, mas que são também capazes de compartilhar visões de um futuro melhor e mais relacionado às suas próprias ações.

## 2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Na abordagem deste tema, vários problemas são levantados, pela infinidade de variáveis que podem ser utilizadas nesse tipo de pesquisa. Estudos na área da Administração Escolar demonstram que, a escola não pode ser considerada uma empresa convencional ligada apenas à competitividade, concorrência e lucro.

A escola é uma organização especial, porque visa à formação do indivíduo, uma formação não apenas social e cognitiva, mas com aspectos psicoafetivos que podem influenciar de maneira significativa à educação dos discentes. Além disso, esta constitui um sistema social diverso e complexo com sujeitos interdependentes, ou seja, todos os atores do processo educativo estão interligados com um objetivo fundamental: produzir conhecimento e desenvolver potencialidades (habilidades e competências) nos alunos. O empenho e comprometimento de todos levam a produção da aprendizagem no sentido mais amplo, isto é, em todas as esferas: cognitiva, social e emocional.

Além disso, percebe-se que, na escola os membros da comunidade escolar (diretores, professores, equipe pedagógica e funcionários) trabalham visando à formação integral do aluno, sendo que este ao mesmo tempo, faz parte do ambiente interno como externo da organização, ou seja, para o ambiente externo, o aluno é foco da atuação escolar, ele é a razão da própria existência da organização; já no ambiente interno, o aluno é membro da organização e faz parte de seu funcionamento como um todo. Com isso, a percepção do discente sobre o clima da escola é fundamental nesta pesquisa, pois as crenças, atitudes e satisfações dos alunos são fatores que contribuem na construção do ambiente interno escolar, podendo muitas vezes promover uma maior ou menor integração de todos os atores do processo educativo. Neste sentido, o problema definido nesta pesquisa é: **Sob a perspectiva discente o clima organizacional integrado é possível na escola?**

O objetivo geral deste estudo é: analisar o clima organizacional sob a perspectiva discente, identificando sua influência na integração escolar.

---

### 3. Revisão Bibliográfica

#### 3.1 Escola como Organização

De acordo com Chiavenato (2000, p.225), “As organizações são concebidas como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. “ a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais” ( LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p.316).

Assim, a organização escolar é definida como “unidade social que reúne pessoas que reagem entre si, intencionalmente, operando por meios de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais” (ibid., p. 316-317).

A escola tem como objetivo primordial: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetiva dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem (ibid., p. 300). O ensino e a aprendizagem do aluno é o objetivo principal, sendo que esta tarefa recai na atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que favorece o trabalho do professores, existindo interdependência entre os objetivos, as funções da escola e a organização e gestão do trabalho escolar.

#### 3.2 Clima Organizacional

O conceito de Clima Organizacional é diversificado, no entanto os autores concordam que o clima é uma importante variável para descrever e compreender o comportamento humano.

Tagiuri (1969, citado por SANTOS ,1999, p.28) define clima como sendo:

...uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos membros do grupo; b) influenciam seu comportamento; e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização.

Litwing e Stringer (1968, ibid., p.29) abordaram o conceito de clima organizacional, interpretando-o como:

Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos

---

que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento.

Para Campbell e outros (1970, *ibid.*, p.29), o clima organizacional é visto como:

...conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma que está a organização lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume forma de um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos tanto de características estáticas (tal como o grau de autonomia), como variáveis comportamentais de resultados ou eventos de saídas.

Souza (1978, *ibid.*, p.32) define clima como:

...Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência do peso de cada um dos seus elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois (...).E, como cada um dos três elementos culturais é formado de diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Em síntese o clima organizacional: **a)** Influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação do trabalho; **b)** É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões; **c)** É operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas; e **d)** O clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura.

### 3.3 Clima Organizacional Integrado

Teoricamente, acredita-se neste estudo, que a interação de todas as dimensões sociais, cognitivas, afetivas e psicológicas propiciam um clima organizacional integrado na instituição escolar. De fato, segundo Libâneo (2003, p. 316) a escola é caracterizada por ser “um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas”.

De acordo com Xavier (1986, citado por GOMES, 2002, p.96), o clima é considerado a “atmosfera psicológica” da organização, ou seja, nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas relações interpessoais que o clima psicológico. Neste clima está a bagagem de sentimentos e desejos de todos os atores organizacionais.

---

### 3.3.1 Sistema Psicossocial

O clima percebido é de capital importância para o indivíduo, pois, é a forma como este entende seu ambiente de trabalho e que pode ser diferente de como outros o percebem. E, convém ainda referir que o mesmo indivíduo pode num dado momento interpretar o ambiente de trabalho de uma forma, e tempos depois pode interpretá-lo de maneira diferente.

O conceito de clima, segundo Bertrand e Guillemet (1988, p.145), engloba todas as características psicossociais da organização que são apreendidas pelos seus membros e a quem influenciam o comportamento. O clima é, então:

“ a resultante de todas as forças que interagem no sistema psicossocial, os comportamentos e motivações dos indivíduos, os seus papéis, a dinâmica dos grupos, os sistemas de influencia e a forma e exercício e de autoridade”.

Para estes autores, o clima organizacional evoca toda a complexidade da organização e apresenta muitas analogias com o conceito de personalidade dos indivíduos exprimindo toda a riqueza humana do sistema psicossocial.

### 3.3.2 Interações Humanas na Escola

O processo de interação humana está presente em todas as relações, sejam nas organizações formais e informais, sejam em todo tipo de contato existente entre o “eu” e o “outro”. É na relação com o outro que o *ego* se constrói.

De acordo com Enriquez (1983, citado por CHANLAT, p.36), “o outro não existe enquanto existe apenas nós, o que significa que uma forma de relacionamento- identificação, amor, solidariedade, hostilidade- é indispensável para construir o que quer que seja com o outro”.

A Educação é uma prática eminentemente social que amplia a inserção do indivíduo no mundo dos processos e dos produtos culturais da civilização. A escola é um espaço privilegiado, onde se dá um conjunto de interações sociais que se pretendem educativas; é uma organização gerada pela interação de uma pluralidade de agentes individuais (diretores, professores, equipe pedagógica, funcionários e alunos), cujas atividades de acordo com Silva (1987, citado por FALCÃO FILHO, p.287), “são mutuamente orientadas, isto é, são definidas e transmitidas por um sistema de expectativas, culturalmente estruturadas e compartilhadas”.

Essas atividades baseiam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas de cada indivíduo, bem como em normas legais pré-estabelecidas e se caracterizam por serem complementares e suplementares.

São complementares na medida em que cada uma delas, desenvolvida por um agente individual (professor, diretor, coordenador, etc), exige a participação de outro ou de outras atividades para unidas, através das ações dos agentes escolares, transformarem-se numa ação única na direção de concretizar os objetivos escolares.

São suplementares na medida em que os objetivos e metas na escola se concretizam na realização de um conjunto de atividades distintas que se viabilizam através de agentes individuais, mas que no fim são unidas através de todas as ações educativas (FALCÃO FILHO, 2002, p.288).

O clima escolar pode propiciar uma esfera favorável ou não na concretização das atividades exercidas na escola, pois o que se vê em muitas escolas, são ações desconectadas e individuais que não levam a um objetivo comum.

O tipo de gestão e a falta de comprometimento de profissionais, muitas vezes, não têm ajudado a concretização de ações educativas voltadas ao desenvolvimento de relações mais humanizadas na escola. Acredita-se, porém, que já houve mudanças em muitas organizações escolares e que os processos de interação humana estão se desenvolvendo no intuito de proporcionar maior eficácia nas ações educativas.

O clima organizacional integrado é este agregado de ações voltadas ao enriquecimento das relações humanas na escola, visando maior engajamento de profissionais, maior empenho dos diretores escolares, maior envolvimento dos alunos na esfera educativa com o objetivo de promover um ensino de qualidade, uma formação social, afetiva e cognitiva plena, não só visando o crescimento do discente, mas de todos os membros da comunidade escolar.

#### **4. Metodologia**

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, além de descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa. Fizeram parte da pesquisa três escolas particulares do ensino fundamental da cidade de João Pessoa, denominadas: A, B e C, tendo como participantes os membros da comunidade discente, obtendo-se uma amostra de 157 alunos. Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário, com questões fechadas e variáveis do clima organizacional adaptado do modelo conceitual de Coda (1992), agrupadas pelas dimensões mais representativas da aplicação na escola. Foram organizados e analisados os dados quantitativos dos questionários, utilizando-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os aspectos analisados do clima organizacional foram a percepção dos discentes quanto à: identificação com a escola, processo de comunicação, reconhecimento promovido pela escola, relacionamento com a comunidade, relacionamento interdisciplinar, relacionamento interpessoal, estilo de gestão e natureza do trabalho realizado.

#### **5. Resultados e Discussões**

O perfil dos alunos é: Sexo Masculino (49,7%) e Feminino (50,3%) em proporções praticamente iguais, idade de 12 a 14 anos (75,8%), tempo de estudo na escola de 0 a 3 anos

(43,9%), escola anterior particular (93%), tempo de estudo na escola anterior de 0 a 3 anos (66,9%), já reprovados alguma vez (22,3%), consideram-se alunos médios (56,1%) e normalmente tímidos (59,9%), preferindo trabalhar em grupo (77,1%).

**Tabela 1:** Percepção dos alunos quanto a importância do espaço físico e novas tecnologias

Escola A, B e C (T)								
Variável	A		B		C		T	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Você acha que as novas tecnologias são importantes para a sua aprendizagem?</b>								
Sim	43	100,0	57	95,0	54	100,0	154	98,1
Não	-	-	3	5,0	-	-	3	1,9
Total	43	100,0	60	100,0	54	100,0	157	100,0
<b>O espaço físico escolar é mais importante do que o conhecimento que você obtém na escola?</b>								
Sim	3	7,0	18	30,0	12	22,2	33	21,0
Não	40	93,0	42	70,0	42	77,3	124	79,0
Total	43	100,0	60	100,0	54	100,0	157	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2004)

Há praticamente unanimidade na opinião de que as novas tecnologias são importantes para a sua aprendizagem e, concordam pouco, que o espaço físico escolar é mais importante do que o conhecimento que obtém na escola.

A dimensão D1, **Identificação com a Escola**, apresenta elevadas diferenças entre o ideal e o atual mostrando forte diferenças na percepção dos alunos. O menor *gap* é 18,3% e o maior 43,3%. Estas diferenças acentuadas refletem falta de identificação com a escola ou que a identificação atual é insatisfatória para os padrões idealizados na percepção dos alunos.

As variáveis da dimensão D2, **Processo de Comunicação**, apresentam diferenças percentuais entre o ideal e o atual que variam de 21,4% a 44,4%. Em todas as variáveis existem acentuadas diferenças que tornam o processo de comunicação muito longe do idealizado pelos alunos.

A dimensão D3, **Reconhecimento Promovido pela Escola**, apresenta a variável V12 como a única nesta dimensão onde o *gap* é pequeno, abaixo de 10%, exatamente 9%. As demais variáveis apresentam diferenças que variam de 28% a 40%, todas com elevado valor. Portanto não há a concordância de que o potencial do aluno seja aproveitado na escola (V11), de que as atividades bem desempenhadas sejam aproveitadas na escola, de que os alunos sejam mais importantes do que o lucro e que um bom desempenho seja considerado como um critério de aceitação.

A dimensão D4, **Relacionamento com a Comunidade**, apresenta elevadas diferenças em todas as variáveis, todas acima de 15%. A maior é a variável V16 = Estudar nesta escola faz com que meus amigos e vizinhos me respeitem. Este é o maior *gap* observado. Não há a percepção na concordância de que a escola fornece respeito aos vizinhos e amigos dos alunos.

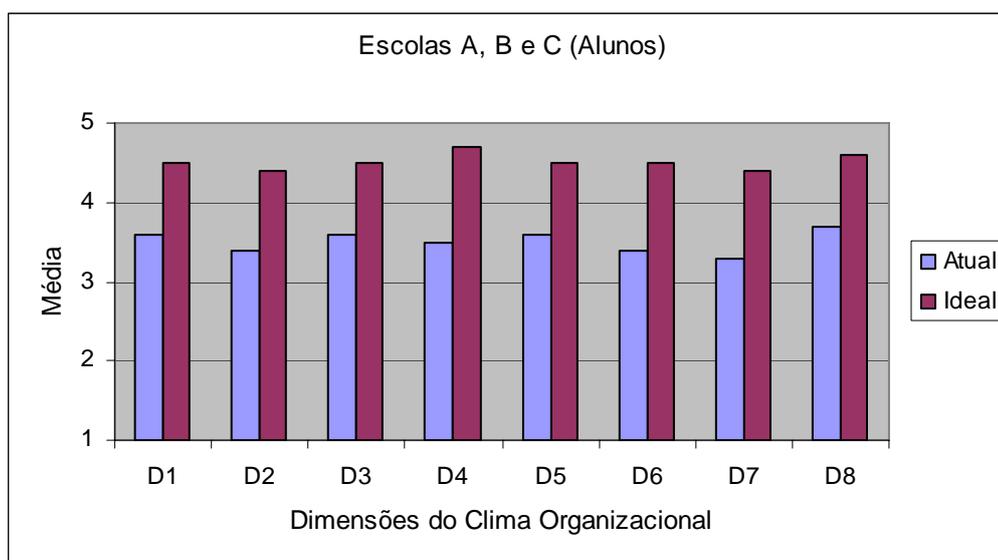
A dimensão D5, **Relacionamento Interdisciplinar**, também é foco de forte discordância entre a percepção ideal e atual (*gap*) apresentando valores que estão acima de 15%. A maior discordância entre o ideal e o atual ocorre na variável V24 = Nesta escola as pessoas se preocupam mais com seus interesses do que com o objetivo da escola, 40,5%. Esta percepção coincide com a percepção da equipe escolar anteriormente citada.

Na dimensão D6, **Relacionamento Interpessoal**, acentuadas diferenças de concordância entre o ideal e o atual também ocorrem, variando entre os valores 21,9% (V33 = Os professores são meus amigos) e V30 = Os alunos têm oportunidades de serem autênticos no ambiente escolar, com 39,3%. Se em outras dimensões as diferenças partem de 15%, nesta partem de 21,9%. Portanto, o relacionamento interpessoal não é satisfatório na percepção dos alunos.

Para a dimensão D7, **Estilo de Gestão**, as diferenças são mais acentuadas que as vistas até agora. Os valores das diferenças percentuais variam de 29% (V36) a 46,8% (V34). Os alunos sentem principalmente que não podem discordar da direção.

Na dimensão D8, **Natureza do Trabalho Realizado**, os valores das diferenças percentuais entre o ideal e o atual variam de 11,3% (V39 = Considero meu estudo útil e importante) a 43,5% (V43 = Possuo autonomia na minha escola).

**Gráfico 1:** Médias atual e ideal por dimensão nas Escolas A, B e C para os alunos.



O Gráfico 1 mostra elevadas diferenças nas médias dos percentuais de concordância ideal e atual. Em todas as dimensões, a percepção dos alunos é que existe um clima organizacional ideal que está distante do clima organizacional atual.

## 6. Conclusão

Este estudo propiciou o estudo do clima organizacional em organizações educativas, em especial nas escolas de ensino fundamental, aliando a questão da integração na escola. Diante das análises realizadas nesta pesquisa, evidenciou-se que a **relação interpessoal** é a dimensão mais focalizada no clima da escola, em função da sua própria especificidade. No entanto, em relação aos alunos a mesma precisa ser revista, levando em considerações alguns aspectos: valorização do diálogo e compreensão; faixa etária dos discentes (público adolescente); suas características pessoais e sociais, ou seja, a bagagem trazida por estes, também influencia no comportamento escolar.

---

Segundo Casado (2002) o ambiente organizacional propicia o desenvolvimento dos indivíduos na relação com o outro, além disso, Chalita (2001) destaca que não se pode esquecer a bagagem cultural e afetiva das pessoas na organização escolar, em especial, os alunos, pois, estes carregam um mundo de anseios, expectativa e desejos. É necessário que o diálogo e a compreensão se estabeleçam para que o discente possa ter suas idéias aceitas, é importante essa aceitação no seio escolar, principalmente nessa faixa etária adolescente, onde, um turbilhão de conflitos, se processa nessa fase do desenvolvimento.

No que se refere ao estudo do clima na escola, considerou-se a sua importância na integração escolar, e em todo o funcionamento da organização escolar. A literatura nesta área é escassa, mas autores como Libâneo (2001), Falcão Filho (2002), Nóvoa (1999) e Batista (2000) têm dado grandes contribuições no estudo da escola como organização, levantando aspectos da própria estrutura escolar, como instituição estritamente social, nos seus aspectos administrativos, técnicos, pedagógicos e sociais. Embora Luz (2003) evidencie a pesquisa de clima organizacional nas empresas em seus trabalhos, a área de recursos humanos ainda privilegia estudos de clima em organizações convencionais.

Uma reflexão a ser levantada neste estudo é que, a escola é um espaço essencialmente social, de práticas e de representações fortes que podem exercer profunda influência na sociedade. No entanto, em se tratando da organização escolar, destacando ainda, a história da educação brasileira, ela percorre os modelos econômicos desde a antiguidade até os dias atuais. Tendo sido mais fortemente influenciada com o advento do capitalismo e agora o neoliberalismo no mundo contemporâneo.

Contextualizar a organização escolar dentro desses modelos econômicos é fundamental quando se fala em integração escolar. A integração escolar não pode ser vista diante de um prisma individualizado. Essa questão foi impertinente durante todo o processo de pesquisa, pois pôde-se avaliar que a integração é mais ampla, está ligada também as dimensões sociais, políticas, econômicas, cognitivas e afetivas. O caminho que levou a este pensamento, decorre do fato de que as organizações escolares sempre tiveram relação com a política econômica (modo de produção) e as relações dentro da mesma eram modificadas por este contexto, exemplificando, quando surgiram idéias da divisão de trabalho baseadas no modelo taylorista, a educação foi totalmente influenciada, fazendo que educação profissional fosse mais valorizada, a partir desses aspectos, foram surgindo leis educacionais que apoiavam este molde produção. Não se pretende levantar aqui esses contextos sociais, mas é importante destacar que as dimensões externas, influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas na organização escolar, e que mudarão conseqüentemente, o clima de trabalho.

Além disso, nesta pesquisa por ser um estudo **exploratório**, no processo de construção do conhecimento na realidade escolar, observou-se que, o estudo do clima nas organizações são limitados às questões de funcionalidade, ou seja, são voltados ao conhecimento da percepção dos indivíduos de dada empresa, no sentido de encontrar possíveis lacunas e remedia-las, sem muitas vezes, aprofundar-se em questões de causa-efeito. Na organização escolar, as dimensões de clima desenvolvidas por teóricos da gestão de pessoas se tornam limitadas em alguns aspectos, no que dizem respeito ao estudo da escola integral.

Embora, muitas reflexões tenham sido levantadas, o estudo do clima é uma importante ferramenta que propiciará à escola, um aprofundamento de dimensões funcionais, de relacionamento e estruturais que favorecerão monitoramento e intervenções na prática pedagógica. Além disso, o clima organizacional integrado é uma realidade possível, mas é preciso envolvimento de toda a comunidade escolar, considerando todas as dimensões que envolvem o cotidiano na escola e as dimensões externas citadas ao longo desse texto. É real, porque existe uma preocupação na escola de manter a integração, principalmente no setor privado, onde a competitividade se alheia ao Estado Neoliberal de valorização do mercado, da reestruturação produtiva, priorizando profissionais competentes que possam dar “nome” a escola, embora essa conotação seja uma vertente, as propostas pedagógicas socializadoras priorizam valorização do aluno como um ser bio-psico-social, e têm transformado as relações no seio escolar. O aluno considerado problema começa a ser avaliado a partir de suas habilidades e competências, e tem levantado muitas reflexões nessas mudanças que chegam à escola. No que se refere a este estudo, esse clima integrado faz parte da realidade das escolas observadas, tanto em dimensões concernentes às dimensões do clima da pesquisa, como no convívio com a realidade escolar.

## 7. Bibliografia

BERTRAND, Y.; GUILLEMET, P. **Organizações: Uma abordagem sistêmica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1988.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.235-246.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. Tese de Livre Docência. Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 1992.

CHALITA, Gabriel Benedito Issaac. **Educação: a solução está no afeto**. 6ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. V.I. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro : Editora Campus, 2000.

DIAS, José Augusto. Gestão da escola In: Vários Autores. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira e Thomson Learning, 2002, p.127-136.

FALCÃO FILHO, José Leão M. Escola: ambientes, estruturas, variáveis e competências. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v.8, n.28, p.283-312, julho/set.2000.

---

FERREIRA, J., ABREU, J. CAETANO, A. **Psicossociologia das organizações**. Lisboa: Mc Graw-Hill de Portugal, 1996.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2 p.95-103, abr/jun. 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NÓVOA, Antônio (coord.). **As organizações escolares em análise**. 3ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima Organizacional: pesquisa e diagnóstico. Lorena, Sp : Stiliano, 1999.