

O CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA E SUA RELAÇÃO COM ÍNDICES EDUCACIONAIS: ESTUDO DE CASO NA EEEFM POLIVALENTE DE LINHARES I

Geovana Santos¹

Cláudia Guio Bragato²

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar a influência do Clima Organizacional positivo, favorecido por uma gestão democrática, sobre a melhora nos índices educacionais. Para isto foi realizada uma pesquisa com gestor, professores e demais funcionários da EEEFM Polivalente de Linhares I, localizada em Linhares/ES. A estratégia adotada para a realização da pesquisa consiste em análise de conteúdo bibliográfico e realização de entrevista, com roteiro semiestruturado, com servidores que atuam ou atuaram na escola. Foi feita uma análise do desempenho da escola no IDEB, desde 2007 até 2015 e chegou-se à conclusão de que o período em que a escola sofreu uma ruptura nos paradigmas de sua gestão foi crucial para o desenvolvimento desta nos índices educacionais analisados. O período compreendido entre o fim de 2010 até 2017 foi marcado por um novo modelo de gestão na escola. Uma gestão democrática que trouxe consigo maior motivação para os funcionários e conseqüentemente, fez com a escola se desenvolvesse pedagógica e humanamente, refletindo de forma positiva na elevação dos resultados da instituição no IDEB.

Palavras-Chave: clima organizacional; gestão democrática; índices educacionais.

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PUBLIC SCHOOL AND ITS RELATIONSHIP WITH EDUCATIONAL INDEXES: CASE STUDY IN THE EEEFM POLIVALENTE DE LINHARES I

ABSTRACT

This article proposes to analyze the influence of the positive Organizational Climate, favored by a democratic management, on the improvement in the educational indexes. For this a survey was carried out with the manager, teachers and other employees of the EEFM Polivalente de Linhares I, located in Linhares / ES. The strategy adopted for conducting the research consists of bibliographic content analysis and interviewing, with semi-structured script, with servers that act or act in the school. An analysis of the performance of the school in the IDEB from 2007 to 2015 was made and it was concluded that the period in which the school suffered a rupture in the paradigms of its management was crucial for the development of this in the educational indexes analyzed. The period from the end of 2010 until 2017 was marked by a new management model in school. A democratic management that brought with it greater motivation for the employees and consequently, made the school to develop pedagogically and humanly, reflecting positively in the elevation of the results of the institution in the IDEB.

Keywords: organizational climate; democratic management; educational indices.

¹ Aluna da Pós-Graduação em Administração Pública do Instituto Federal do Espírito Santo- Ifes Campus Colatina.

² Mestre em Economia, Professora dos cursos de nível técnico, superior e especialização do Instituto Federal do Espírito Santo- Ifes Campus Colatina.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre o clima dentro das organizações são de suma importância já que estas são basicamente formadas por pessoas. À medida que analisam o grau de satisfação dos colaboradores, fica mais fácil aos gestores a definição de quais ações devam ser implementadas para melhora ou manutenção do clima e assim, garantir o alcance das metas traçadas.

Funcionários satisfeitos tendem à cooperar ainda mais para o sucesso das instituições, sejam elas privadas ou públicas, pois, segundo LUZ (2003), não há como esperar que produtos e serviços sejam de qualidade se os profissionais que atuam naquela instituição não têm qualidade na sua vida pessoal e profissional.

Especialistas em estudos sobre o clima sempre fazem uma separação entre este e a cultura organizacional. O clima é passível de modificação, é tido como a parte visível da cultura, pois se caracteriza por representar o humor e a satisfação daqueles que atuam na organização. A cultura, por sua vez, é algo mais estável e resistente à mudança. (CANDIDA, 2014)

Mapear o clima da organização propicia a criação de um ambiente laboral mais agradável àqueles que ali atuam, contudo, as instituições públicas vinculadas ao Governo do Estado do Espírito Santo carecem de estudos nesta área.

Atuando na Rede Estadual desde 2005 em nenhum momento, durante todo este período, a autora respondeu a uma pesquisa sequer com o objetivo de medir o seu grau de satisfação com a função desempenhada. Na verdade, na prática, há uma certa dificuldade em se tratar disso, quando deveria ser primordial, já que há uma busca por atingir resultados positivos.

Contudo, a autora pôde perceber que a mudança na gestão da escola em que atua ao final de 2010, trouxe consigo grandes transformações. Aqueles que ali se encontravam, sejam alunos, professores e demais funcionários, começaram a vivenciar como é fazer parte de uma gestão participativa, em que alunos e servidores têm voz, onde o Conselho de Escola tem papel primordial na tomada de decisões e a partir daí puderam ver a escola evoluir cada dia mais. Por esta razão, surge o seguinte

questionamento: como o clima organizacional positivo, favorecido por uma gestão participativa, pode contribuir para melhoria dos índices educacionais dentro da escola pública?

Com tal pesquisa busca-se, como objetivo geral, demonstrar a existência de uma relação direta entre o clima organizacional, a melhora do ambiente escolar e a elevação nos índices educacionais dentro da escola pública. Para alcançar tal resultado, foram traçados objetivos específicos que consistem em demonstrar que o gestor escolar, apesar de todas as dificuldades administrativas, é essencial para que sua equipe se empenhe na busca dos objetivos a serem alcançados; analisar brevemente o contexto atual da instituição e como vem evoluindo; averiguar através de entrevistas o nível de satisfação de funcionários que atuam na escola e demonstrar a existência de uma relação entre a satisfação dos servidores e seu empenho na busca por melhora dos índices educacionais da escola.

Analisando tal temática vislumbra-se a formação de um triângulo de interesses. De um lado a sociedade, que exige, ou deveria exigir de seus governantes uma melhora na educação de suas crianças, adolescentes e jovens. No segundo ponto, a Administração Pública e a busca dos gestores políticos em melhorar os índices educacionais, vez que atualmente estes são tidos como as melhores ferramentas para medição do desenvolvimento neste setor. E por fim, os profissionais da educação, que sofrem pressão de ambos os lados, da sociedade e do poder público, na busca por melhora nos índices educacionais.

Ou seja, este estudo tem relevância para a comunidade escolar de um modo geral. Apesar de não refletir a realidade de todas as escolas públicas do Espírito Santo, tendo em vista que está restrito à apenas uma, pode servir de base para que novos estudos aplicados em outras instituições e para a formação de uma cultura organizacional pautada em uma gestão democrática e com um olhar voltado para o lado humano do profissional da educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Democrática na Educação Pública

A Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, inciso VI, garante uma gestão democrática do ensino público, dentro do que for estabelecido em lei específica. A Lei Federal que rege a educação

em todo território nacional é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei 9.394, de 20/12/1996), que em seu Art. 3º, inciso VIII também prevê, dentre os Princípios basilares da educação, a gestão democrática do ensino.

ARAÚJO *apud* MORAES (2013, p. 2-3) define gestão escolar democrática como

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos,

Todavia, em grande parte das instituições isso permanece no plano do “dever ser”. O que normalmente se percebe na prática é uma escola hierarquizada, onde todo o poder se concentra unicamente nas mãos do diretor.

É preciso que haja modificações no sistema de autoridades e na distribuição do trabalho dentro do ambiente escolar. Aqueles que nela atuam precisam se apropriar da escola para enfim serem agentes de transformação. (PARO, 1997)

O gestor que ainda hoje se coloca como autoridade última e tem esse poder garantido astutamente pelo Estado, acaba por se caracterizar como um gestor autoritário, o que é visto de forma negativa pelos outros atores que compõem a escola.

A divisão do poder na tomada de decisões não caracteriza perda do controle e sim fortalecimento da gestão escolar. Na medida em que o gestor consegue a participação de todos os setores da escola nas decisões sobre os objetivos a serem alcançados e sobre o funcionamento da instituição, torna-se menos árduo o trabalho de “pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”. (PARO, 1997).

Assim, uma gestão democrática tende a fortalecer a escola como um todo, fazendo com que cada aluno e funcionário dela se aproprie e, por consequência, se sintam motivados a buscar melhorias para sua instituição.

2.2 Clima Organizacional na Escola

Criar um clima organizacional positivo e de participação dentro da escola é papel que deve ser desempenhado prioritariamente pelo diretor e de forma secundária por seus colaboradores. Logrando êxito nesta tarefa, o gestor só tende a favorecer o desenvolvimento da instituição.

É ele o responsável por fazer com que aqueles que ali atuam se sintam pertencentes àquela escola e busquem sempre a sua melhoria. Até porque, diante das atuais dificuldades como a rotatividade de pessoal e o crescente número de afastamentos para tratamento de doenças - muitas vezes relacionadas às atividades por eles exercidas - a administração do clima passou a ser uma estratégia essencial a todas as organizações, em especial àquelas que estão comprometidas com uma gestão de qualidade. (LUZ, 2003)

Ainda que a maior parte dos estudos sobre o clima organizacional esteja concentrada no setor privado, em muito se aplicam na gestão pública. Afinal, quando se trata de capital humano, há um conjunto de talentos a ser gerenciado. Contudo, para que este potencial possa ser ativado e passe a produzir efeitos, é preciso que estas pessoas atuem em um contexto organizacional que lhes garanta uma boa estrutura, proteção e também lhes possibilite impulsionar na busca por melhores resultados. Quando talentos, organização, comportamento e gestão estão em consonância têm-se as condições favoráveis ao desempenho organizacional de forma espetacular. (CHIAVENATO, 2005)

O gestor educacional pode estabelecer um ambiente que seja favorável para que professores, alunos, funcionários e pais, utilizem plenamente de suas qualidades para atingir os objetivos visados pela instituição de forma saudável. Um espaço onde tais atores podem expressar abertamente suas opiniões, ideias e sentimentos e, principalmente, sua insatisfação com a forma como escola está organizada e com as tarefas que lhes foram atribuídas. (SILVA, 2001)

Assim, MELLO (2012) defende que o estudo do clima nas escolas públicas é algo deveras relevante, tendo em vista que os níveis de estresse aumentam para os professores que atuam neste setor, o que é agravado pela dificuldade de se implantar uma rotina que possa amenizar os problemas vivenciados no cotidiano escolar. Falar sobre o clima organizacional dentro da escola pública e apontar bons exemplos de gestão democrática neste ambiente, faz com que a forma de ver a escola, muitas vezes marginalizada, seja transformada.

A escola é vista como uma organização à medida em que ela constitui uma “unidade social”, onde pessoas se reúnem e interagem entre si e esta unidade opera através de estruturas e processos organizativos próprios. Uma organização, qualquer que seja, só sobrevive quando voltada ao atendimento das necessidades das pessoas. (LIBÂNEO, 2001; SILVA, 2001)

O clima exerce uma enorme influência sobre o comportamento e os sentimentos dos profissionais em relação à organização da escola, influenciando, inclusive, seu desempenho. A melhora no ensino está intimamente ligada à melhora do clima organizacional. Quando há a ocorrência de atrito interpessoal de forma excessiva entre professores e administradores, os sentimentos negativos aparecem, refletindo diretamente na realização dos estudantes. Assim, o clima se constitui em um elo entre “a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e atitude do professor” (SILVA, 2001, p. 53).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para analisar o tema proposto, este artigo está pautado na busca por sempre atingir o nível mais elevado da veracidade dos dados e fatos apresentados, pela resolução da problemática apresentada, qual seja, averiguar a existência de uma relação entre o clima organizacional positivo e a melhora nos resultados educacionais no âmbito da escola pública.

Considerando os objetivos a serem alcançados, foi feita uma análise qualitativa do tema por meio de pesquisa bibliográfica, que consiste em um estudo sistematizado realizado a partir de materiais publicados em livros, revistas, jornais, publicações eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.

De forma quantitativa foi analisado o desenvolvimento da escola em índices educacionais como Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, fazendo um apanhando da evolução da escola ao longo dos últimos anos.

Por se tratar de um estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cujo o roteiro foi adaptado a partir do utilizado por VICENTE (2013), em sua tese de Mestrado. O roteiro de entrevista,

com suas adequações, segue anexo a esta pesquisa (ANEXO I). As entrevistas foram feitas por amostragem não probabilística, em razão da acessibilidade, com servidores que atuam ou atuaram na escola.

O campo de estudo desta pesquisa é a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Polivalente de Linhares I, situada na cidade de Linhares, Estado do Espírito Santo. O público-alvo é o gestor da unidade, professores e demais funcionários que atuam no ensino regular, nas séries finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

3.1 Etapas e Procedimentos Metodológicos

Após a definição do Projeto de Pesquisa, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos publicados nos principais periódicos, em especial os que estão disponíveis na Internet.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevista semiestruturada por amostragem não probabilística, em razão da acessibilidade. A análise de dados quantitativos foi feita utilizando tabelas disponibilizadas publicamente no sítio do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - INEP. As entrevistas foram analisadas de forma estratificada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da escola analisada

A Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Polivalente de Linhares I foi criada em 29 de outubro de 1971, através do Decreto N° 182 N, publicado no Diário Oficial do Espírito Santo em 04 de novembro do mesmo ano.

Atualmente, oferece o Ensino Regular para alunos das séries finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio e também Educação de Jovens e Adultos. Conta com Sala de Recursos para atendimento no contraturno, conforme previsão da legislação que rege a Educação Especial, inclusive com o auxílio de cuidadores para aqueles alunos que necessitam de uma assistência maior.

Situada à Avenida Presidente Café Filho, nº 546, Bairro Novo Horizonte, Linhares/ES, em termos geográficos, está muito bem localizada. Fica próxima ao centro da cidade, com facilidade de acesso, inclusive por transporte público.

Contudo, encontra-se em uma área estigmatizada por um passado de violência e por atender, em grande parte, alunos que residem próximo à escola, acabou-se por também criar e perpetuar uma imagem, externamente, de que a escola seria violenta. Aos poucos esta ideia está sendo desconstruída. O trabalho que vem sendo realizado a fim de modificar a imagem negativa com a qual a escola vinha sofrendo tem surtido efeito e o interesse da comunidade em fazer parte da instituição aumenta a cada ano.

O que infelizmente ainda pesa bastante contra a escola é a questão da infraestrutura deficitária. Nas entrevistas realizadas é consenso entre os entrevistados a falta de uma estrutura adequada, uma rede elétrica eficiente, uma fachada escolar mais atraente. Em entrevista realizada para este estudo com Selma Nathalie Pessoti, Professora de Língua Portuguesa, ela afirma que, sem dúvidas, o que mais chamou sua atenção a primeira vez em que entrou na escola, foi a estrutura física. Segundo ela “até os alunos ficam um pouco assustados.”

O mesmo sentimento está presente na fala da Professora Sidineia Barroso, que em entrevista, afirmou já estar habituada a uma estrutura deficiente: “Com relação à infraestrutura, não causou estranheza naquele momento³, porque sou aluna daqui. Ou seja, já estou habituada a esta estrutura, a estes aparatos todos. Surprenderia se a escola estivesse toda reformada, toda diferente.”

Elizalde Capucho de Assis - ex-aluna da instituição e que hoje atua como Auxiliar de Secretaria Escolar - em entrevista concedida para este estudo, afirmou que desde que iniciou suas atividades na escola, no ano de 2001, o prédio já apresentava problemas em sua estrutura. Desde o telhado que sempre foi precário até a rede elétrica que é insuficiente para atender todas as demandas da escola. Tudo isso já ocasionou vários problemas ao longo destes anos. Segundo a entrevistada, em janeiro de 2012, a escola ficou todo o mês de recesso escolar sem energia elétrica, o que dificultou, e muito, os trabalhos da Secretaria, que encontrava-se no período de matrículas.

³ A professora Sidineia Barroso nesta fala refere-se ao momento em que começou a atuar na escola como Professora, no ano de 2002.

Com estes relatos fica claro que há muitos anos a escola sofre com a falta de uma estrutura adequada. Contudo, mesmo diante das dificuldades estruturais, vem progredindo, o que reflete a excelência do trabalho que está sendo realizado nos últimos anos, independente das adversidades encontradas.

De acordo com as entrevistadas, pedagogicamente o Polivalente sempre foi eficiente, mas ambas sentiam que a segregação, principalmente entre os turnos, era um fator que dificultava os avanços educacionais. Raiany Remídio, Auxiliar de Secretaria escolar, em entrevista, salientou que a separação entre os turnos era algo que causava muito desconforto, pois não havia integração. Na Secretaria, setor em que atua, haviam muitos históricos em atraso e, segundo ela, a comunidade buscava o atendimento e este não era eficiente, pois “cada um queria fazer do seu jeito.”

Todavia, a partir de 2011, muitas mudanças foram percebidas. Segundo a professora Selma, “a diretora que assumiu a liderança da escola, passou a buscar ajuda junto aos professores para modificar o modo de agir da escola. Era perceptível que ela achava importante a opinião de cada funcionário, para a nossa escola pudesse melhorar”. Para a entrevistada este é um dos fatores que caracterizam a escola Polivalente como uma escola de qualidade, pois, segundo ela, apresenta bons resultados, respeita os alunos nas suas diversidades e principalmente, respeita e colabora para o bom trabalho do professor.

Outros setores também perceberam como a mudança na forma de gerenciar a escola influenciou positivamente a execução dos trabalhos de maneira geral. De acordo com a entrevistada Raiany Remídio, o atendimento na Secretaria foi humanizado, as atividades dentro do setor foram aos poucos sendo descentralizadas, permitindo que todos os funcionários que ali atuam pudessem realizar quaisquer atividades que lhes fosse inerente.

Segundo a entrevistada, com a mudança no paradigma de que cada turno deveria fazer somente a sua parte, os trabalhos começaram a fluir de forma mais tranquila. A expedição de documentos escolares em atraso deixou de ser um problema apenas da pessoa que fez o pedido para se tornar um problema de toda a secretaria e o prazo de entrega que antes poderia ser de até noventa dias, hoje não chega a quinze, pois a demanda praticamente zerou.

4.1.1 Conselho de Escola e Grêmios Estudantis

A Constituição Federal de 1988 buscou dar mais autonomia às instituições escolares, por esta razão, previu, em seu Art. 205, inciso VI, a gestão democrática do ensino, que será estabelecida na forma da lei. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – por sua vez, prevê, no Art. 14:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O Ministério da Educação (MEC) define os conselhos de escola como entes encarregados de zelar “pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas.”⁴

Assim, o Conselho auxilia na transformação da escola em um ambiente mais democrático e transparente, pois além de sua natureza consultiva, tem poder deliberativo sobre questões relacionadas à política pedagógica, questões administrativas e principalmente financeiras e tem do dever de fiscalizar as ações do gestor escolar.

As principais decisões que são tomadas na escola Polivalente passam pelo Conselho de Escola, constituído pelo gestor da unidade, membros da comunidade (pais), alunos e funcionários da escola. Ter um Conselho atuante é primordial à uma gestão democrática, haja vista que as decisões não são tomadas de forma unilateral e todas as opiniões são ouvidas e relatadas em Ata.

Contudo, mesmo com a existência de um conselho forte, atuante e integrado, que conta com representantes dos discentes em sua composição, é perceptível que a escola Polivalente carece de uma entidade para garantir o atendimento direto das demandas trazidas pelos alunos diuturnamente.

A criação de um Grêmios Estudantis também perfaz uma gestão democrática do ensino. O grêmios age de forma a promover o interesse do aluno pela unidade escolar em que está inserido. Este interesse é o

⁴ Definição do Ministério da Educação. Disponível no portal do MEC, através do link <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>. Acesso em 29/11/17.

que os movem a se organizarem, a criarem mecanismos de participação nos processos decisórios e a se sentirem motivados a participar da condução da unidade escolar. (MORAES, 2013)

Assim, garantir aos alunos a existência de um Grêmio Estudantil é dar a eles autonomia e responsabilidades na promoção de sua própria educação e promover uma maior integração destes com os gestores, o corpo docente e demais funcionários da escola, o que vai totalmente ao encontro das propostas apresentadas e que aos poucos vêm sendo implementadas pela nova gestão.

4.2 Gestão do Clima na Escola Polivalente de Linhares I

O Polivalente possui uma cultura organizacional bem enraizada e sempre manteve entre seus objetivos a busca pela eficiência no aprendizado de seus alunos. Todavia, avançar nos índices educacionais sempre foi um desafio.

Muitos queriam o desenvolvimento da instituição, mas nem todos estavam engajados neste processo. “Quando comecei a trabalhar aqui, eu via que as coisas eram um pouco soltas. Não tinha muita organização. Não tinha aquele compromisso com a organização. Com a nova gestão, eu vi que as coisas foram muito bem amarradas. A escola teve uma outra cara. Virou uma escola só.” (Professora Selma, em entrevista realizada para este estudo).

O sentimento de pertencimento à escola foi sendo desenvolvido, juntamente com a integração. Todos passaram a ter voz, serem ouvidos e valorizados pelo trabalho realizado. Segundo relato da Professora Sidineia Barroso, em entrevista para este estudo, quando chegou à escola em 2002, era como se existissem três escolas. Cada turno agia de maneira diversa e havia muitos problemas a serem enfrentados com relação à disciplina. De acordo com a entrevistada, os alunos não respeitavam muito as normas e as dificuldades apresentadas afetavam de forma significativa a identidade da escola.

Contudo, a partir de 2010, com a vinda da nova gestora, o trabalho que passou a ser desenvolvido foi de unificar a escola. A proposta da nova gestão era de mostrar e fazer com que todos entendessem que a escola era uma única instituição, que deve funcionar de forma integrada, que cada um que nela atua faz parte do todo e devem cooperar para alavancar a sua qualidade.

Segundo a professora, foi muito interessante, pois despertou nos servidores um desejo de permanecer na escola e, de acordo com ela, professores que antes temiam ir para escola, hoje lutam para nela permanecer, pois o ambiente de trabalho se tornou extraordinário.

Diante do relato da professora entrevistada fica evidenciada a importância de um gestor com atitudes que levem a instituição como um todo a caminhar em um mesmo sentido, na busca por alcançar os mesmos objetivos.

Deisi Moulin Porto, gestora da unidade de 2011 a 2017, em entrevista concedida para este estudo, afirmou que o Polivalente busca aperfeiçoar a rotina de trabalho, planejando cuidadosamente as atividades a serem executadas e implementadas, respeitando a individualidade de cada profissional e aluno.

Segundo ela, “trata-se de oportunizar ao sujeito que ele utilize plenamente suas capacidades, fazendo com que cada indivíduo se sinta responsável pelo processo que executa. Estimular o trabalho em grupo é vantajoso, pois a união de competências gera força para melhoria do serviço prestado.”

4.3 Desempenho da Escola no IDEB

O IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e desde de 2007 é utilizado como ferramenta para medir a qualidade do aprendizado à nível nacional e também estabelecer metas para melhora do Ensino.

Utiliza dois componentes como base de cálculos: a taxa de rendimento escolar – número de aprovações ao final do ano letivo - e as médias obtidas pelas escolas nas avaliações aplicadas pelo INEP.⁵De acordo com LÜCK (2009), o IDEB é o maior indicador em evidência no Brasil atual, pois combina informações relativas ao rendimento escolar e testes padronizados de conhecimento.

⁵ Informação disponibilizada publicamente no Portal do Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>

O uso de dados das avaliações como instrumento de motivação é prática comum na escola Polivalente. No início de cada ano letivo e também nos momentos destinados à Jornada de Planejamento Pedagógico, o gestor apresenta tabelas e gráficos com a evolução da escola em números reais, sempre enfatizando a importância da participação de todos para o êxito da instituição. Através dos indicadores é possível verificar se os caminhos traçados estão realmente levando às metas que se deseja alcançar e a partir daí, traçar novas estratégias para chegar aos objetivos.

Abaixo estão dispostas as tabelas com os resultados obtidos no IDEB desde 2007 até o último resultado disponível que é de 2015. Para análise, são apresentados os índices gerais das escolas em nível nacional e os resultados individuais da EEEFM Polivalente de Linhares I.

TABELA 1: Resultados e Metas do IDEB a nível de Brasil

Anos Finais do Ensino Fundamental

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	3.5	3.7	3.9	4.4	4.7	5.5
Dependência Administrativa												
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.2	3.3	3.5	3.8	4.2	4.5	5.3
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.8	4.1	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	5.1
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	5.8	6.0	6.2	6.5	6.8	7.3
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	3.3	3.4	3.7	4.1	4.5	5.2

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP

TABELA 2: Resultados e Metas projetadas no IDEB para os alunos de 8ª Série/9º Ano da EEEFM Polivalente de Linhares I

Escola ↕	Ideb Observado						Metas Projetadas							
	2005 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2013 ↕	2015 ↕	2007 ↕	2009 ↕	2011 ↕	2013 ↕	2015 ↕	2017 ↕	2019 ↕	2021 ↕
EEEFM POLIVALENTE DE LINHARES I	2.8	3.3		3.1	4.0	4.4	2.8	3.0	3.4	3.8	4.2	4.5	4.8	5.0

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP

Observa-se que em 2007, a escola obteve índice 3.3, ou seja, 0.5 pontos abaixo da média nacional, que foi de 3.8. Contudo, esta diferença vem reduzindo gradativamente, chegando a 0.1 em 2015.

A partir de 2013, o desempenho da escola tem sido superior às metas projetadas, o que reflete a preocupação de todos os envolvidos na melhora de seus índices e também os avanços que vêm sendo alcançados, tanto para o desenvolvimento escolar dos alunos, quanto para permanência destes na escola.

Os resultados positivos no IDEB demonstram um fortalecimento do Projeto Político Pedagógico (PPP) escolar, o que por sua vez converge para o fortalecimento da instituição como um todo, pois de acordo com GADOTTI e ROMÃO (2001, p. 33-34),

Um projeto político pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Várias ações passaram a ser desenvolvidas em integração entre escola e família, visando a permanência e evolução dos alunos na escola. Ações estas pautadas nos cinco eixos que norteiam todo o Plano de Ação da escola, quais sejam: Liderança Organizacional e Gestão Participativa, Excelência no Ensino, Desenvolvimento Acadêmico dos alunos, Desenvolvimento Pessoal dos Alunos e Engajamento dos alunos, pais e da comunidade, de forma a garantir que as principais ações sejam executadas. (PPP, 2014, p. 89)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos e análises realizadas neste estudo apontam a importância de uma estrutura organizacional equilibrada para o bom desenvolvimento das unidades escolares tanto interna, quanto externamente.

Demonstrou que mesmo diante de todas as dificuldades administrativas, a exemplo do que ocorre na escola analisada, a pessoa do gestor escolar é essencial para que sua equipe se empenhe na busca dos objetivos a serem alcançados. Isso porque é dele a responsabilidade de mediar os trabalhos,

administrar os conflitos e também proporcionar um ambiente favorável à harmonia entre os atores que integram a escola, ainda que os problemas sejam de difícil administração. Uma estrutura física deficitária e o fato de escola estar localizada em uma área considerada de risco social, se constituem em fatores que dificultam o processo de desenvolvimento escolar, contudo, não podem ser empecilhos para que ele ocorra.

Em breve análise do perfil da escola e do contexto atual no qual ela está inserida, ficou comprovado que uma gestão democrática, com um olhar voltado para o ser humano pode sim transformar a realidade de uma instituição.

Através das entrevistas realizadas foi possível aferir que os servidores que atuam na EEEFM Polivalente de Linhares I se sentem motivados a trabalhar em prol do desenvolvimento da escola. Se sentem valorizados, são ouvidos e percebem que suas ideias e experiências têm relevância na composição do fazer pedagógico.

Por esta razão, ficou comprovado que a evolução da escola nos últimos anos perpassa por uma gestão democrática voltada à valorização dos atores envolvidos no processo. Os resultados positivos e crescentes do IDEB demonstram que o trabalho de gestão inovadora que vem se realizando tem contribuído para a melhora da escola nos índices educacionais.

Todavia, ainda que a unidade escolar esteja bem integrada e o clima seja satisfatório, é possível aprimorar a política de gestão. A escola possui um Conselho Escolar forte e atuante, professores e servidores engajados no processo de desenvolvimento, mas pode ir além e dar ainda mais voz a seus alunos. A criação de um Grêmio Estudantil é uma opção política à participação maciça dos alunos nas decisões que atingem diretamente a eles. Acredita-se que seja uma sugestão a ser considerada pela gestão da escola Polivalente para que, num futuro próximo, possa ser ainda mais democrática em suas resoluções.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Amado Deus, por ter me sustentado até aqui.

Ao meu amado filho Pedro Felipe, por todo amor, incentivo e por ser a razão de eu prosseguir.

A minha família, em especial, minha Mãe, por todo amor e amparo e por nunca me deixar desistir.

Ao meu namorado Renan, pelo amor, auxílio e compreensão pelas ausências e os cansaços ocasionais.

À minha Orientadora Cláudia, por toda paciência e dedicação.

Aos demais Professores, por sua dedicação e ensinamentos.

Aos colegas pelas parcerias e momentos de diversão que me proporcionaram.

A todos que contribuíram de alguma forma para a concretização deste trabalho.

Muito Obrigada!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Elizalde Capucho de. **Entrevista concedida à Geovana Santos**. Linhares, nov. 2017.

BARROSO, Sidineia. **Entrevista concedida à Geovana Santos**. Linhares, nov. 2017.

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394/1996. Promulgada em 20/12/1996.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Resultados e Metas do IDEB**. Disponível em <<http://ideb.inep.gov.br/>> Acesso em 25/11/17

_____. **Ministério da Educação**. Disponível no portal do MEC, através do link <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>>. Acesso em 29/11/17.

CANDIDA, Maria. **RH – Diferença entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional**. 2014. Disponível em

<<http://contadores.cnt.br/noticias/empresariais/2014/08/20/rh-diferenca-entre-clima-organizacional-e-cultura-organizacional.html>> Acesso em 19/11/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005. 539 p.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2001. 166 p.

MELLO, Neide Bittencourt de. **Ficha para Identificação e Produção Didático-Pedagógica**. Turma-PDE/2012. Disponível em:<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospede/pdebusca/producoes_pde/2012/2012_uel_ped_pdp_patricia_luz_pereira_de_mello.pdf> Acesso em 19/11/2017.

MORAES, Nanci de Campos. **A importância da Gestão Escolar Democrática**. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf> Acesso em 19/11/2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: alternativa, p. 123-140, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. Niterói, Rio de Janeiro, Disponível em:<www.bdtd.ndc.uff.br/tde_busca/processaArquivo.php, 2003>. Acesso em 19/10/2017

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Editora Ática, 1997. 119 p.

PESSOTI, Selma Nathalie. **Entrevista concedida à Geovana Santos**. Linhares, nov.2017.

PORTO, Deisi Moulin. **Entrevista concedida à Geovana Santos**. Linhares, nov.2017.

PPP. **Projeto Político Pedagógico da EEEFM Polivalente de Linhares I.** Linhares, 2014.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e clima organizacional.** Gestão em ação, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, 2001. Disponível em <
<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF>> Acesso em 20/11/17

VICENTE, Luciana Coutinho Daniel et al. **Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar.** 2013. Disponível em <
<http://www.mestrado.caedufjf.net/gestao-da-mudanca-da-cultura-e-do-clima-escolar-analise-das-acoes-de-uma-equipe-gestora-em-prol-da-eficacia-escolar/>> Acesso em 05/10/17

ANEXO I

Roteiro de Entrevista Semiestruturada – Adaptado do roteiro utilizado por VICENTE (2013)

1. Quando e como foi seu primeiro contato com a EEEFM Polivalente de Linhares I? Qual foi sua primeira impressão ao chegar na escola?
2. O que mais chamou sua atenção na escola? E em relação à infraestrutura? E em relação ao fazer pedagógico?
3. Você percebe alguma mudança na escola desde seu primeiro contato até hoje? Se sim, esta mudança é significativa? Explique dando exemplos.
4. Caso tenha percebido uma mudança, você considera-se parte dela? Em que grau contribuiu? Explique dando exemplos.
5. Caso não tenha percebido nenhuma mudança, na sua opinião, quais os fatores estão impedindo que ela aconteça?
6. O que é uma escola de qualidade na sua opinião? Você considera o Polivalente de Linhares I uma escola de qualidade? Explique dando exemplos.
7. Você se sente motivado a contribuir com a melhoria da qualidade da educação oferecida por este colégio? Justifique sua resposta apresentando os principais motivos para sua motivação ou ausência dela.
8. Em sua opinião, a comunidade escolar acredita no trabalho desenvolvido pelo colégio? Se sim ou não, por que você acha que isto acontece?
9. Como é o relacionamento entre a escola e as famílias dos alunos?
10. Se eu te pedir para pensar num sentimento que resuma o que Escola Polivalente de Linhares I significa ou significou para você, que sentimento seria este?
11. Descreva a atual gestão da escola, com uma única palavra.
12. Quais os principais aspectos da gestão desta escola que você considera que deveriam ser utilizados pelos gestores de outras escolas?
13. Em quais aspectos você acha que a equipe gestora da EEEFM Polivalente de Linhares I deveria melhorar? Por quê?
14. Você se sente valorizado e reconhecido dentro do ambiente escolar? E externamente?