

A INFLUÊNCIA DO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE UMA ESCOLA DO ENSINO FUNDAMENTAL

Fernando Antonio de Melo Pereira,
Elane de Oliveira,
Jeanne Christine Mendes Teixeira

Resumo: A proposta deste artigo é analisar como se dá a relação entre clima e cultura organizacional em uma escola de ensino fundamental. Foi realizada uma pesquisa com professores da escola Homero de Oliveira Dantas, adotando uma estratégia de pesquisa denominada “triangulação”. Por meio de entrevistas foram abordados os elementos culturais e analisados por meio da análise de conteúdo e, por meio de questionários, foram abordadas as dimensões de clima organizacional propostos por Tamayo (1999). Os dados coletados foram posteriormente submetidos às técnicas de correlação linear e pelo teste não-paramétrico de Kruskal Wallis. Os resultados mostram que todas as dimensões de clima organizacional estão presentes na organização e que a cultura da escola é forte e enraizada, enfatizando a importância de características como a liderança, a gestão participativa e a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Tais resultados demonstram que o clima e a cultura organizacional estão ligados intrinsecamente.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Cultura; Gestão Escolar.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE IN THE MANAGEMENT OF A SCHOOL OF ELEMENTARY EDUCATION

Abstract: The purpose of this paper is to analyze how the relationship between climate and organizational culture in na elementary school. Research was applied at the Homer Dantas de Oliveira school, adopting a research strategy called “triangulation”. Through interviews have been addressed cultural elements and analyzed using content analysis, and means of questionnaires were addressed dimensions climate proposed by Tamayo (1999). The collected data were subsequently submitted to the techniques of linear correlation and the nonparametric test of Kruskal Wallis. The results show that all dimensions of climate organization are present in the organization and the culture of the school is strong and rooted, emphasizing the importance of features such as leadership, participative management and employee participation in decision. These results demonstrate that the climate and organizational culture are linked intrinsically.

Keywords: Organizational Climate; Culture; School Management.

1.Introdução

A cultura e clima permite utilizar os estudos de clima da organização como indicadores da adequação ou inadequação da cultura organizacional num momento determinado da história da organização (TAMAYO, 1999). É importante considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias de comportamentos das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação etc (UGURLU, 2009). Já certos tipos de clima pode influenciar o funcionamento organizacional, incluindo a eficácia ou ineficácia (STETZER; MORGESON; ANDERSON, 1997).

É importante fazer uma distinção entre o clima ea cultura. Isto é, alguns estudiosos têm sugerido que o clima se concentra em como as organizações funcionam, enquanto cultura aborda porque funcionam de certa forma (STETZER; MORGESON; ANDERSON, 1997).

Assim, com relação a um ambiente organizacional escolar, é possível formar suas próprias culturas, de uma forma mais permanente. Essa diferença diversifica as suas características, podendo ser mais bem sucedido e eficaz, melhorando os comportamentos de seus membros (UGURLU, 2009).

A cultura escolar deve ter características exclusivas de uma escola, para que seus administradores criem formas de fazer uma escola única. Já em relação ao clima é importante considerar o clima geral e climas específicos para investigar as medidas de eficácia organizacional (STETZER; MORGESON; ANDERSON, 1997; UGURLU, 2009).

Diante disso, ressalta-se a importância de estudar clima e cultura nas organizações escolares pelo fato do clima escolar positivo ser reconhecido como um componente importante de escolas bem-sucedidas e eficazes, ao mesmo tempo a cultura não pode ser retirada do estudo pois ela guia os colaboradores na definição e na identificação do que é importante para eles na vida organizacional influenciando no clima organizacional pelo impacto direto que ela tem sobre o ambiente trabalho. (Koth; Bradshaw; Leaf, 2008; Tamayo, 1999)

O estudo de cultura e clima nas organizações escolares tem se destacado na literatura tanto nacional como internacional, como é evidenciado por (MYLIC; ARON, 1999; KOTH; BRADSHAW; LEAF, 2008; GRIFFITH, 1999; ASIF, 2011; BURNS; MACHIN, 2012; NEAL; GRIFFIN; HART, 2000; DINHAM *et al*, 1995, UGURLU, 2009; NAZARI *et al*, 2000; LISHCHINSKY; ROSENBLATT, 2010).

No Brasil, as escolas passam por uma avaliação na qual se mede a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino, trata-se do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). O índice é medido a cada dois anos com o intuito do país, a partir do alcance das metas municipais e estaduais, obtenha a nota 6 em 2022, o que corresponde à qualidade do ensino em países desenvolvidos.

Considerando que a escola a ser estudada atingiu o índice 5,2, o presente trabalho tem como objetivo analisar como a relação entre a cultura e o clima organizacional influencia a gestão em uma escola de ensino fundamental. Através de quatro maneiras pretende-se atingir o objetivo da pesquisa, a constar: (i) Estabelecer um perfil dos sujeitos pesquisados, (ii) Investigar os elementos culturais que predominam entre os colaboradores da escola pesquisada, (iii) Verificar as dimensões do clima organizacional que predominam entre os colaboradores da escola pesquisada de acordo com o modelo de Tamayo (1999), (iv) Relacionar a cultura e o clima organizacional identificados na escola de ensino fundamental.

O artigo está dividido em 5 tópicos, incluindo este tópico introdutório. O tópico 2 trata do referencial teórico, abordando os conceitos de cultura e clima e os principais trabalhos desenvolvidos em tais temas. O tópico 3 é referente a descrição dos procedimentos metodológicos, incluindo a caracterização da pesquisa e a apresentação dos métodos de análise. O tópico 4 apresenta os principais resultados encontrados pela pesquisa, bem como discute os resultados do ponto de vista teórico e empírico. O tópico final apresenta as considerações finais do trabalho.

2. Referencial

2.1 A cultura e as organizações

Na complexa sociedade moderna quase todo processo produtivo se realiza através de organizações. Estas, por sua vez, podem ser compreendidas como resultante de um grupo ordenado de pessoas voltadas para a obtenção de objetivos específicos. Para Maximiano (2000, p. 25), “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”. Morgan (1996) afirma que as organizações são

instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. As organizações podem ser analisadas em função de sua natureza burocrática, da forma como se dá aplicação do conhecimento e por meio do enfoque no comportamento humano.

A partir do enfoque no comportamento humano se observa que dentro de qualquer organização formal, existe uma organização informal, cujos elementos mais importantes são normas de conduta e a cultura, os sentimentos e os grupos informais (MAXIMIANO, 2000). A cultura numa organização atua como um elemento que une as diferentes partes que a constituem transformando-a num corpo homogêneo, em que aqueles que dela participam, por mais que possuam características individuais, pensam e criam soluções da mesma forma a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

Para Schein (*apud* FLEURY, 1996), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

Para Srour (2005, p. 211):

A cultura não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Isto é, numa organização seus colaboradores adquirem valores, absorvendo-os e somando-os a seus valores culturais individuais integrando-se, ideologicamente, a adaptação de um contexto social existente.

As manifestações e as práticas sociais das organizações encontram a chave que lhes confere articulação e coerência numa ideologia determinada. E encontram também o meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo (SROUR, 2005).

2.2 Clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite às organizações identificar as tendências de satisfação ou insatisfação a partir de uma consulta a seus colaboradores. O clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham (Bispo, 2006).

De acordo com Luz (2003, p.13) “o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Avaliar o clima de uma organização permite verificar qual a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e como os valores difundidos pela organização afetam o comportamento dessas pessoas no trabalho.

Existem vários modelos desenvolvidos por diversos autores para se estudar o clima organizacional conforme é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1: Estudos de clima organizacional

Autores	Fatores estudados
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo; Responsabilidade, Padrões; Recompensas;

	Clareza organizacional; Calor e apoio; Liderança.
Sbragia (1983),	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral.
Campbell <i>et al.</i> (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão.
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicção; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.

Fonte: Bispo, Maio/Ago. 2006.

No entanto, para efeito deste trabalho será utilizado o modelo de Tamayo (1999) que fundamenta a estrutura para análise do clima organizacional a partir de sete variáveis que serão dimensionadas a seguir:

1. Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa onde trabalha, se seus objetivos estão em conformidade com os da empresa e se existe interesse em permanecer trabalhando nela.

2. Condições de trabalho: avalia se o espaço estrutural, funcional e físico é adequado e se tem condições seguras para o exercício das atividades dos funcionários.

3. Comunicação: avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa.

4. Liderança: permite aos funcionários perceber se sua chefia te lidera dentro do espaço de trabalho, se ela tem condições de dirimir e mediar conflitos.

5. Relacionamento Interpessoal: possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.

6. Compensação: analisa a percepção dos funcionários sobre o processo de recompensas, que são os salários e benefícios, se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária.

7. Reconhecimento: permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades.

2.3 Clima e cultura nas organizações escolares

A partir da concepção de clima que mostra uma forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados (TAMAYO, 1999), bem como as percepções divididas entre os membros da organização sobre o ambiente, nota-se que o ambiente escolar possui condições dramáticas ou não, capazes de gerar nos indivíduos envolvidos sentimentos referentes as suas experiência no sistema escolar (MILICIC; ARON, 1999).

Assim, pode-se definir clima como o conjunto de crenças, valores e atitudes que interagem entre os alunos, professores e administradores para definir os parâmetros de comportamento aceitável e normas para a escola (KOTH; BRADSHAW; LEAF, 2008). Já a cultura está constituída por elementos compartilhados, diferente do clima que consisti em percepções compartilhadas (TAMAYO, 1999).

Apesar de a escola constituir-se como uma forma de organização ela apresenta peculiaridades inerentes ao seu ambiente, permitindo criar um ambiente com clima e cultura diferente dos outros tipos de organizações, principalmente as privadas. Dessa forma Griffith (1999) afirma que:

O Clima da escola facilita as interações sociais e individuais, satisfazendo a identidade dos membros do grupo e necessidades interpessoais, chamada expressiva ou emocional ela está dividida em duas formas: Ordem Social que refere-se a estrutura social nas escolas, como os objetivos da escola, normas e valores, papéis definidos de funcionários e alunos, clima social e a Ação Social relacionada às interações do dia-a-dia entre os alunos, funcionários da escola e os pais.

Diante do exposto, é possível entender que para existir um ambiente com clima social positivo deve-se existir um ambiente físico adequado, atividades variadas e de comunicação, diversão respeitosa entre professores, alunos e colegas, bem como a capacidade de entender cada valor, iguais ou diferentes (ARON, MILICIC, 1999). Esse clima será gerado a partir de uma cultura fundamentada em um conjunto de pressupostos básicos reinventados, descobertos e/ou desenvolvidos por um dado grupo, através do aprendizado e enfrentamento de seus problemas de adaptação externa e integração interna (TAMAYO, 1999).

3. Metodologia

No que se refere aos objetivos, o presente estudo é caracterizado como descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (VERGARA, 2004). Quanto à abordagem, o estudo é quantitativo e qualitativo, uma vez que se propõe a utilizar técnicas quantitativas e qualitativas para atingir os objetivos da pesquisa.

A utilização de abordagens quantitativas e qualitativas em conjunto não se contrapõe, “na verdade, complementam-se e podem contribuir em um mesmo estudo para um melhor entendimento do fenômeno estudado” (WILDEMUTH, 1993, p. 451). De acordo com Duffy

(1987, p. 131) existe a “possibilidade de congregação de variáveis (abordagem quantitativa) com uma visão global do fenômeno (abordagem qualitativa)”.

O estudo foi realizado na Escola Municipal de ensino fundamental Homero de Oliveira Dantas – Parnamirim/RN o que vem a caracterizar um estudo de caso. Para Severino (2007, p.121), consiste numa “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

No caso em estudo, a escola em questão obteve a nota 5,2 (cinco vírgula dois) no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) no ano de 2010, em que a nota máxima a ser atingida é 6,0 (seis) e a meta estipulada para se chegar a este índice pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura) é somente em 2022. Outro aspecto que influenciou significativamente a escolha da escola a ser pesquisada se deu em função da acessibilidade.

A população analisada é composta por professores da escola citada sendo a amostra representada por 15 entrevistados. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário e uma entrevista, aplicados presencialmente no dia 16 de dezembro de 2011. Os instrumentos de pesquisa passaram por um pré-teste com a coordenadora da escola. Tal procedimento serviu para que os instrumentos fossem ajustados e validados.

O questionário corresponde à etapa de coleta da percepção do clima organizacional, contando com 28 questões divididas em 7 dimensões de clima organizacional propostos por Tamayo (1999). As opções de resposta variam de 1 a 5 numa escala métrica de grau de importância, sendo 1 – Menor grau de importância e 5 – Maior grau de importância.

Como forma de complementar a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada. Para Roesch (1996, p.159), “em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Foi realizada, também, observação não participante do ambiente escolar como um meio de obter melhores informações e aprofundar a coleta de dados.

Para o tratamento dos dados quantitativos, primeiramente os questionários foram codificados para números e tabulados no Microsoft Excel 2007. Logo após, os dados foram recodificados para o software Statistical Package for the Social Science (SPSS) v. 017, onde foi realizado o tratamento dos dados. Foram obtidos frequências, exames de correlação linear de Pearson e realizado o teste não-paramétrico de Kruskal Wallis.

A correlação de Pearson se mostra eficiente para identificar o grau de relação entre variáveis numa relação de interdependência, sendo utilizado para medir as relações entre as dimensões do clima organizacional através do índice de correlação “r” variando entre 0 e 1, sendo 0 – ausência de correlação e 1 – correlação perfeita (HAIR *et al*, 2006; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007) sendo estabelecidas através da tabela de frequências das variáveis X e Y estudadas e o número de casos “n”, que em seguida são atribuídas na fórmula a seguir.

$$r = \frac{\frac{\sum x.y - \sum x.\sum y}{n}}{\sqrt{\left(\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2}{n}\right) \cdot \left(\frac{\sum y^2 - (\sum y)^2}{n}\right)}}$$

O teste de Kruskal Wallis se mostra adequado quando se tem variáveis independentes provenientes da mesma população, para medir diferenças amostrais de grupos, neste caso, os

grupos são definidos por variáveis demográficas. Através do cálculo do índice H é possível obter um pValue que determina se k amostras provêm da mesma população, definidos por k-1 graus de liberdade (df) mostrados na fórmula a seguir (SIEGEL, 1975).

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{R_j^2}{n_j} - 3(N+1)$$

onde: k = número de amostras;

n_j = número de casos na amostra j

$N = \sum n_j$, número de casos em todas as amostras combinadas;

R_j = soma das ordens na amostra j (colunas).

Dessa forma, foram testadas hipóteses de comparações entre médias relacionando as variáveis demográficas da amostra da pesquisa e as percepções dos respondentes acerca das dimensões do clima organizacional.

Para o tratamento dos dados qualitativos se efetuou a transcrição das entrevistas para, conseqüentemente, se realizar a análise de conteúdo. Para Bauer e Gaskell (2007), a análise de conteúdo é apenas um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. Dessa forma, a partir da análise dos dados foi possível uma melhor apreciação para elaboração dos resultados.

De forma complementar a análise dos dados, em termos metodológicos, foram utilizadas as categorias estabelecidas por Schein (*apud* FLEURY, 1996), para o processo de investigação do universo cultural de uma organização: 1) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura, 2) analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

4. Análise dos resultados

Este tópico apresenta os principais resultados encontrados pela pesquisa e a discussão dos resultados que respondem aos objetivos propostos pelo estudo. O capítulo inicia com a análise descritiva do perfil da amostra, coletados a partir da percepção dos professores de ensino fundamental, bem como apresenta a relação das dimensões do clima organizacional por meio de correlação linear. Em seguida, são realizadas comparações entre médias para identificar relações entre o perfil demográfico e as percepções do clima organizacional. Num terceiro momento, é realizada a análise dos elementos culturais identificados na escola de ensino fundamental. Por fim, tem-se uma discussão dos resultados apresentados anteriormente, comparando o clima e a cultura organizacional da escola pesquisada.

4.1 Avaliação das dimensões do clima organizacional

No que concerne a amostra da pesquisa, a mesma foi constituída por professores de ensino fundamental. Para tanto, o perfil da amostra levou em consideração para o desenvolvimento do estudo fatores como gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço e salário. Os resultados são mostrados na Tabela 01.

Tabela 01: Perfil dos respondentes

Gênero	Freq.	Freq.(%)	Faixa etária	Freq.	Freq.(%)
<i>Masculino</i>	3	20	<i>Até 20</i>	0	0
<i>Feminino</i>	12	80	<i>26 - 35</i>	4	26,7
Estado civil	Freq.	Freq.(%)	<i>36- 45</i>	6	40,0
<i>Solteiro</i>	4	26,7	<i>Acima de 45</i>	5	33,3
<i>Casado</i>	8	53,3	Salário	Freq.	Freq.(%)
<i>Divorciado</i>	3	20	<i>Até 2 s.m</i>	8	53,3
Tempo de serviço	Freq.	Freq.(%)	<i>De 3 a 5 s.m</i>	7	46,7
<i>Até 2 anos</i>	3	20,0	<i>De 6 a 8 s.m</i>	0	0
<i>3 a 6 anos</i>	4	26,7	<i>Acima de 8 s.m</i>	0	0
<i>Acima de 6 anos</i>	8	53,3			

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De acordo com a Tabela 01, a maioria dos respondentes é composta por mulheres, correspondendo a 80% da amostra. Em relação a faixa etária, a maioria dos professores tem idade de 36 a 45 anos, totalizando 40% da amostra, seguido de 33,3% de respondentes com mais de 45 anos. Uma parcela menor de professores possui idade entre 26 e 35 anos, constando 26,7% da amostra. Quanto ao estado civil, evidencia-se que 53,3% dos respondentes são casados, seguidos de 26,7% de solteiros e 20% de divorciados. Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos professores já exercem a profissão na escola a mais de 6 anos, totalizando 53,3% da amostra, enquanto 26,7% dos professores prestam serviços a escola de 3 a 6 anos. Os 20% restantes trabalham na escola a menos de dois anos. Por fim, foi constatado que 53,3% dos professores recebem até dois salários mínimos, enquanto que 46,7% dos respondentes recebem de 3 a 5 salários mínimos. Percebe-se que nenhum professor entrevistado recebe acima de 5 salários mínimos.

A partir dos resultados mostrados na Tabela 01, evidencia-se que a amostra da pesquisa é composta na maioria por mulheres, com idades entre 36 e 45 anos, casadas, com tempo de serviço na escola acima de seis anos e que recebem até dois salários mínimos.

Para avaliação do clima organizacional da escola de ensino fundamental, os professores foram questionados sobre a importância atribuída a sete dimensões do clima organizacional propostos por Tamayo (1999), a constar: relacionamento interpessoal, compensação, reconhecimento, comprometimento, condições de trabalho, comunicação e liderança. Os resultados do questionário aplicado com os professores são mostrados na Tabela 02.

Tabela 02: Dimensões do clima organizacional

Dimensões	Média	Desvio	Mínimo	Máximo
Relacionamento interpessoal	4,33	0,617	3	5
Compensação	3,67	1,175	1	5
Reconhecimento	4,13	0,834	2	5
Comprometimento	4,33	0,724	3	5
Condições de trabalho	4,13	0,915	2	5
Comunicação	4,33	0,617	3	5
Liderança	4,40	0,632	3	5

A avaliação das dimensões variou de (1) a (5) sendo respectivamente do menor ao maior grau de importância atribuída.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De acordo com a Tabela 02, a dimensão melhor avaliada foi Liderança, com média de 4,40 de grau de importância, nenhum dos respondentes atribuiu importância abaixo de 3 para a dimensão analisada. Esses resultados demonstram que os professores conferem a dimensão liderança o posto de maior importância dentre as dimensões de clima organizacional estudadas. Em seguida as dimensões Relacionamento Interpessoal, Comprometimento e Comunicação obtiveram média de 4,33 cada e mínimo e máximo variando de 3 a 5 para as três dimensões, demonstrando terem grande importância para a composição do clima organizacional da escola segundo a percepção dos professores.

Em seguida, as dimensões Reconhecimento e Condições de trabalho, apesar de não serem as mais importantes para a maioria dos professores, obtiveram scores elevados de 4,13 cada, variando as respostas de 2 a 5 para ambas as dimensões. A dimensão que obteve menor score foi a Compensação, com média 3,67, além ser o único atributo com desvio acima de 1 e, variando o mínimo e máximo de 1 até 5. Dessa forma, a compensação não confere muita importância segundo a percepção dos professores para a obtenção de um clima organizacional na escola que influencie positivamente na gestão da escola. (ver a escrita)

Para verificar a existência e grau de relação entre as dimensões de clima organizacional identificados na escola, foram realizadas análises de correlação linear entre as dimensões. Os resultados das correlações são mostrados na Tabela 03.

Tabela 03: Correlações das dimensões do clima organizacional

Dimensões	Cód.	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Relacionamento interpessoal	D1	1	0,558*	0,463	0,533*	0,421	0,625*	0,732**
Compensação	D2		1	0,705**	0,728**	0,841**	0,853**	0,673**
Reconhecimento	D3			1	0,868**	0,817**	0,740**	0,840**
Comprometimento	D4				1	0,791**	0,693**	0,780**
Condições de trabalho	D5					1	0,801**	0,765**
Comunicação	D6						1	0,732**
Liderança	D7							1

* - Correlação é significativa ao nível de confiança de 95%

** - Correlação é significativa ao nível de confiança de 99%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A análise estatística de Kruskal Wallis foi utilizada para testar diferenças entre médias que medem a percepção dos professores de ensino fundamental em relação às dimensões do clima organizacional propostos por Tamayo (1999). Todavia, os grupos formadores para testar diferenças foram baseados nos fatores que determinam o perfil demográfico do estudo.

A partir do teste de Kruskal Wallis entre gênero e as sete dimensões que compõem o clima organizacional, foi possível verificar que para um nível de significância $\alpha=0,05$ é possível determinar se existe diferença entre as médias das amostras dos perfis demográficos e o clima organizacional. Sendo assim, para o fator demográfico gênero, são formados dois grupos: Masculino e feminino. As hipóteses a serem testadas constam de uma hipótese nula e uma hipótese alternativa para cada dimensão de clima organizacional, como constam a seguir. H0 (Nula): Não há diferença entre os escores médios dos dois grupos.

H1 (Alternativa): Os dois grupos em estudo não apresentam os mesmos escores para a dimensão "x".

Dessa forma, para a variável demográfica Gênero, foi realizado o teste de Kruskal Wallis, para identificar possíveis diferenças entre médias entre os grupos que compõem a variável demográfica. Os resultados do teste compreendem os índices que confirmam uma

hipótese para cada dimensão do clima organizacional, conforme é mostrado na Tabela 04. As dimensões a serem analisadas foram codificadas conforme classificação a seguir: Relacionamento interpessoal (D1); Compensação (D2); Reconhecimento (D3); Comprometimento (D4); Condições de trabalho (D5); Comunicação (D6) e Liderança (D7).

Tabela 04: Teste Kruskal Wallis para a variável Gênero

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Índice H	0,007	6,108	2,558	3,297	7,730	3,81	0,938
Df	1	1	1	1	1	1	1
pValue	0,935	0,013	0,110	0,069	0,005	0,051	0,333
Hipótese confirmada	Nula	H1	Nula	Nula	H1	Nula	Nula

n=15; k=2; $\alpha=0,05$

Grupo de variáveis: Gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De acordo com a Tabela 04, as dimensões Compensação e Condições de trabalho apresentam diferenças entre médias, demonstrando que os homens e mulheres que compõem a amostra apresentam percepções díspares em relação a tais dimensões. Já em relação às variáveis demográficas Faixa etária e Tempo de serviço, foi constatado que tais variáveis demográficas não estão influenciando fortemente as dimensões do clima organizacional. Dessa forma, a hipótese nula do teste de comparação entre médias não pode ser rejeitada. Os resultados do teste de Kruskal Wallis para as variáveis Faixa etária e Tempo de serviço constam respectivamente nas Tabelas 05 e 06.

Tabela 05: Teste Kruskal Wallis para a variável Faixa etária

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Índice H	2,380	1,352	5,430	2,766	3,165	4,636	5,492
Df	2	2	2	2	2	2	2
pValue	0,304	0,509	0,066	0,251	0,205	0,098	0,064
Hipótese confirmada	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula

n=15; k=3; $\alpha=0,05$

Grupo de variáveis: Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Tabela 06: Teste Kruskal Wallis para a variável Tempo de serviço

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Índice H	0,017	0,207	0,162	0,258	0,317	0,245	0,146
Df	2	2	2	2	2	2	2
pValue	0,991	0,902	0,922	0,879	0,854	0,885	0,930
Hipótese confirmada	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula

n=15; k=3; $\alpha=0,05$

Grupo de variáveis: Tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação à variável demográfica Estado civil, o teste de comparação entre médias mostra que em relação à dimensão Relacionamento interpessoal, existe diferença entre médias significativas entre os grupos, conforme é mostrado na Tabela 07. Sendo assim, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é confirmada para tal dimensão. Foi constatado que os

respondentes solteiros atribuem maior importância para tal dimensão do que os casados e os divorciados.

Tabela 07: Teste Kruskal Wallis para a variável Estado civil

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Índice H	7,579	4,160	4,724	1,910	1,605	2,801	5,615
Df	2	2	2	2	2	2	2
pValue	0,023	0,125	0,094	0,385	0,448	0,246	0,060
Hipótese confirmada	H1	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula

n=15; k=3; $\alpha=0,05$

Grupo de variáveis: Estado civil

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação a variável demográfica Salário, foram identificadas diferenças entre médias em três dimensões: Relacionamento interpessoal, Comunicação e Liderança. Foi constatado comportamentos similares segundo a percepção dos professores em relação a tais dimensões. Com isso, fica evidenciado que os professores que recebem salários menores atribuem maior importância às dimensões supracitadas do que aqueles que recebem salários maiores. Os resultados do teste para a variável Salário são mostrados na Tabela 08.

Tabela 08: Teste Kruskal Wallis para a variável Salário

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Índice H	8,231	1,442	1,484	1,158	1,534	3,827	5,424
Df	1	1	1	1	1	1	1
pValue	0,004	0,230	0,223	0,282	0,216	0,049	0,020
Hipótese confirmada	H1	Nula	Nula	Nula	Nula	H1	H1

n=15; k=2; $\alpha=0,05$

Grupo de variáveis: Salário

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

4.2 Avaliação dos Elementos da cultura Organizacional

Nesta sessão buscou-se mostrar como a gestão escolar é caracterizada na instituição pesquisada, bem como a relação da comunicação com os processos de gestão. Identificou-se que o tipo de gestão apresentada na organização é descentralizada, afinal busca-se um maior sucesso na reforma educacional aliada a autonomia, já que transfere responsabilidades e atribuições aos municípios, além da comunidade local na administração educacional (Neto et al, 2007). Isso pode ser percebido no trecho relatado por um dos sujeitos: *“A escola recebe as recomendações da secretaria de educação, de acordo com as orientações, essas orientações são trazidas e aqui adaptamos, adequamos a nossa realidade, e aí nós vamos conversando, compartilhando o que tem de bom, o que tem de ruim não pode acontecer novamente, e aí são essas decisões em grupo que agente tenta fazer acontecer”*.

Dando continuidade ao sentido da gestão democrática, conforme as entrevistas e observações feitas na escola estudada percebe-se uma compreensão unânime por parte dos pesquisados quanto ao modelo de gestão existente ser participativa. Na visão de outro entrevistado: *“(…) as decisões são tomadas por todos os gestores, desde que conversem, que compartilhem, que saibam o que está acontecendo e isso acontece aqui no Homero, até os professores que são os gestores das salas dele (...) tudo é compartilhado”*.

Quando se pensa em uma gestão democrática e participativa é possível imaginar uma liderança também participativa, afinal todos compartilham da opinião do líder conforme Maximiano (2004) afirma, os comportamentos democráticos envolvem participação e envolvimento dos liderados no processo de decisão.

Ao analisar os aspectos referentes à cultura organizacional, se verificou a existência de alguns elementos que caracterizam a cultura da escola pesquisada, através da disseminação de crenças e valores como uma maneira de afirmar a manutenção da cultura por meio da gestão existente.

A execução de determinadas ações e projetos relacionados a pratica da leitura e de ações de cidadania acontecem de forma ritualística na organização. De acordo com Schein (*apud* FLEURY, 1996), o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas.

A participação diária dos alunos em atividades educacionais que giram em torno da disseminação de conceitos de civilidade demonstra de forma clara um dos meios de repercussão dos valores adotados pela escola. A partir do discurso de um dos entrevistados: *“com os alunos a gente procura trabalhar a questão dos valores. Temos o projeto - escola mundo de todo mundo – construindo valores para a mudança de atitudes. A gente procura trabalhar o respeito, a solidariedade. Você ajudar um ao outro”*.

Segundo Maslowski (2001), valores como colaboração ou respeito são frequentemente transformados em normas de comportamento. Regras não escrita, segundo a qual os outros devem se comportar.

A disseminação dos valores são elementos fundamentais numa organização. A adoção de slogans pela organização é uma forma desta perpetuar sua mensagem e torna-la visível ao público exterior. Os valores compartilhados demonstram o aspecto de comprometimento dos colaboradores com a organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização (FREITAS, 1991).

Outra maneira utilizada pela escola para identificação com a cultura encontra-se na realização de atividades que permitem o aprendizado coletivo ou compartilhado. Conforme Motta (2003, p. 40), “a cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização.” A cultura, com o passar do tempo, se desenvolve em torno das necessidades da organização, cresce, e se torna algo distinto que é repassado a seus membros sem muitos questionamentos.

4.3 Avaliação da relação entre as dimensões do clima organizacional e a cultura da escola estudada

A relação entre o clima organizacional e a cultura de uma organização se confundem por serem intrinsecamente muito próximas. No entanto, vale ressaltar que a cultura, por suas características relacionadas a crenças e valores, se apresentará de forma mais consistente e pouco mutável em relação às características que dizem respeito ao clima, já que este vai estar mais voltado aos elementos do ambiente organizacional e a forma como estes influenciam o comportamento dos colaboradores na organização.

O clima organizacional, de acordo com Tamayo (1999, p. 247): “apresenta consistência interna, não é estático, é dinâmico e está em contínuo processo de reestruturação pela interação inerente às práticas organizacionais e, particularmente, a partir das ideologias, das atitudes e dos símbolos”. Considerando as práticas organizacionais, que por sua vez caracterizam a cultura predominante desenvolvida pela gestão da escola em questão, em que

são evidenciadas características referentes à gestão participativa, à disseminação e prática de valores e crenças referentes à civilidade junto aos alunos e colaboradores, e as práticas desenvolvidas na execução do trabalho que ressaltam a importância da atividade de ensino verifica-se que a escola apresenta uma estrutura organizacional em termos de cultura bastante sólida e que tais aspectos refletem no clima encontrado no ambiente de trabalho.

Na pesquisa verificou-se que aspectos como as características de liderança aplicadas pelos gestores refletem diretamente no ambiente de trabalho sendo um fator significativo para a manutenção de um clima satisfatório conforme observado pelos colaboradores. As ações dos gestores em relação à prática de gestão em que há a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, também demonstram influência significativa nas dimensões reconhecimento pelo trabalho realizado e comprometimento, pois uma vez que são acolhidos e ouvidos pelos gestores os colaboradores são compelidos a um maior comprometimento com a organização.

Ainda sobre o clima, foram percebidas diferenças de gênero, estado civil e nível salarial em relação às dimensões do clima organizacional definidos por Tamayo (1999). Esses resultados demonstram que mesmo a escola apresentando uma cultura arraigada e sólida, essas diferenças são comuns, que como consequência apresenta conflitos que podem ser previstos e amenizados, mas não extintos. Isso se deve pelo caráter dinâmico e mutável do clima organizacional (MÓL *et al*, 2010).

5. Considerações finais

A partir da análise do clima e da cultura organizacional elaborada por meio de pesquisa realizada na escola de ensino fundamental Homero de Oliveira Dantas, na tentativa de melhor observar a influência da relação dessas duas variáveis organizacionais no processo de gestão da escola de ensino fundamental, se chegou a resultados específicos que permitiram a análise entre a cultura e o clima organizacional da escola.

A cultura da organização pesquisada se caracteriza por apresentar um perfil sólido que se confirma através da execução de rituais e utilização de símbolos que são apresentados a seus alunos e colaboradores na forma de programas de leitura, aplicação de cartazes no ambiente escolar divulgando a missão da escola e o uso de peças de adorno acrescentadas ao fardamento.

Em relação ao clima organizacional os resultados demonstraram que os entrevistados atribuem à dimensão liderança o posto de maior importância dentre as dimensões de clima organizacional estudadas. As correlações mais fortes, que demonstraram maior relação de interdependência foram entre as dimensões Reconhecimento e Comprometimento o que vem a corroborar com o papel da influência positiva da liderança no ambiente de trabalho. No entanto, verificou-se que em relação à dimensão salários alguns entrevistados demonstraram uma percepção de discordância em relação ao clima organizacional da instituição em questão.

Através dos resultados da pesquisa, é possível traçar estratégias de ações que permitam a escola manter um clima harmonioso e que seja um indutor de produtividade, sem com isso ir contra ao caráter dinâmico do clima organizacional escolar. Dessa forma, a disseminação da cultura organizacional escolar será cada vez mais internalizada, resultando num clima e cultura organizacional propícios para potencializar o desempenho dos profissionais.

O trabalho apresenta como principal limitação se ater a apenas um modelo de clima reconhecido pela literatura da área, sendo outros modelos igualmente capazes de caracterizar o clima organizacional. Também não foi possível apresentar com um nível maior de detalhamento as características da cultura da organização. No entanto, outros modelos poderiam chegar a resultados similares e o maior detalhamento da cultura não refletiria um

interesse generalizado. Dessa forma, as contribuições do presente estudo podem ser adaptadas a outros ambientes escolares, não se restringindo apenas a escolas de ensino fundamental.

Diante do exposto, são sugeridos trabalhos que utilizem modelos concorrentes e em conjunto de cultura e clima organizacional e a utilização de outras metodologias criadas exclusivamente para investigar o clima e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ASIF, Farah. Estimating the impact of Denison's: what is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Journal of Business Research**. v. 64, n. 5, p. 454-459, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 22 de Jan. 2012.

BURNS, Richard Andrew; MACHIN, Michael Anthony. Making beyond the pleasure principle: within and between-occasion effects of employee eudaimonia within a school organizational climate context. **Journal of Vocational Behavior**. v. 80, n. 1, p. 118-128, 2012.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

DINHAM, S.; CAIRNEY, T; CRAIGIE, D; WILSON S. School climate and leadership: research into three secondary schools. **Journal of Educational Administration**. V. 33, n. 4, p.36-58, 1995.

DUFFY, Mary E. Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. **Journal of Nursing Scholarship**. v.19, n. 3, p. 130-133, 1987.

FLEURY, M T.L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS. M E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

GRIFFITH, J. School Climate as "Social Order" and "Social Action": A Multi-Level Analysis of Public Elementary School Student Perceptions. **Social Psychology of Education**. v. 2, p. 339-369,1999.

HAIR, J. ANDERSON, R. TAHAM, R. BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Ed. 5. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTH, C. W.; BRADSHAW, C. P.; LEAF, P. J. A Multilevel Study of Predictors of Student Perceptions of School Climate: The Effect of Classroom-Level Factors. **Journal of Educational Psychology**. v. 100 n. 1 p. 96 -104.

LISHCHINSKY, O. S.; ROSENBLATT, Z. School ethical climate and teachers' voluntary absence. **Journal of Educational Administration**. v. 48, n. 2, p. 164-181, 2010.

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

MASLOWSKI, R. **School culture and school performance: an explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects**. University of Twente. Netherlands, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILICIC, Neva; ARÓN, Ana Maria. **Climas sociales toxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar**. Disponível em <<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=204598>>. Acesso em 06 de Fev. 2012.

MÓL, A. L. R.; FERNANDES, A. S. A.; TINÔCO, D. S.; BORGES, D. F.; ALLOUFA, J. M. L.; ARAÚJO, M. A. D. **Clima organizacional na administração pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

NAZARI, J. A; HERREMANS, I. M; ISAAC, R. G; MANASSIAN, A; KLINE, T. J. B. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. **Journal of Intellectual Capital**. v. 12, n. 2, 2000.

NEAL, A; GRIFFIN, M. A.; HART, P. M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. **Safety Science**. v. 34, n. 1, p. 99-109, 2000.

NETO, A. C. et al. **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SIEGEL, S. **Estatística Não-paramétrica para Ciências do Comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill Editora, 1975.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STETZER, A; MORGESON, P. M.; Anderson, E. L. Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence from 25 Outdoor Work Crew Divisions. **Journal of Quality**. v. 2, n. 2 p. 251-265, 1997

TAMAYO, A.; PAZ, M.G..T. **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

UGURLU, Celal Teyyar. The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development. **Procedia – Social and Behavioural Sciences**. v. 1, n. 1, p. 1003-1007, 2009.

WILDEMUTH, Barbara M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. **Library Quartely**. n. 63, p. 450-468, 1993.