

**LAPESAM/GISREA/UFAM/CNPq/EDUA – Revista EDUCAmazonia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente - ISSN 1983-3423 – Ano 1, Vol I, nº 1, pág. 28-43, jul-dez, 2008.**

## **O CLIMA INSTITUCIONAL: IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

**Rosenir de Souza Lira, Universidade Federal do Amazonas<sup>□</sup> \***

**RESUMO:** O clima institucional é formado pelo entramado das relações individuais e coletivas no cotidiano da organização escolar; pelas formas e representações da realidade criadas no dia-a-dia das pessoas e das organizações, através da política das relações manifestadas no jogo de interesses pessoais e coletivos. Sofre influência direta do tipo de liderança exercida na instituição. O papel da liderança é fundamental para estabelecer o modelo preponderante do clima institucional. A compreensão geral de tudo que ocorre na instituição possibilita ao líder, dependendo de seu estilo, tomar decisões que favoreçam um equilíbrio das relações de poder e de violência simbólica presente no processo da tomada de decisões no cotidiano da organização. Um dos requisitos mais importantes dentro da organização, e que tem função de equilíbrio é a participação.

**Palavras-chave:** Clima institucional. Liderança. Comunicação. Cotidiano. Clima escolar.

## **THE INSTITUTIONAL ATMOSPHERE: THE IMPORTANCE FOR THE ORGANIZATION OF THE SCHOOL WORK**

**ABSTRACT:** The institutional atmosphere is made up of the interweaving of individual and collective relations in the school organization's daily routine, through forms and representations of the reality created by people's everyday life and organizations as well, expressed by the political relations involving personal and collective interests. It suffers direct influence of leadership carried out at the institution. The role of leadership is the key to establish the predominant institutional/organizational mood. The overall understanding of the institution functioning enables the leader, according to his/her style, to make decisions that favor a balance of power and symbolic violence in relations present on a daily basis of the organization's process of decision making. One of the most important requirements within the organization that has a role of balancing sides is the full participation.

**Keywords:** Institutional atmosphere Leadership. Communication. Routine. School atmosphere.

---

□ \* Professor da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas. Doutor em educação pela Universidad de Valladolid – España. Endereço para correspondência: Av: Rodrigo Otávio Jordão Ramos, nº 3000, Faculdade de Educação/UFAM. Bairro Coroadó, CEP: 69.070.000, Manaus, AM. E-mail: [rosenirlira@bol.com.br](mailto:rosenirlira@bol.com.br)

## 1. Conceito de clima social das organizações

Para conceituar o clima organizacional neste artigo, nos valeremos da discussão que vem sendo realizada por especialistas estudiosos desse tema. Para BRUNET (1987: 45), o clima é a “personalidade de uma organização” e na organização o clima se refere “às propriedades que foram se tornado tradicionais junto com as políticas, os procedimentos ou as obrigações objetivas da organização”. Para HALPIN (1963:255)<sup>1</sup>, o clima “representa, aplicado à organização, o mesmo que a personalidade referida aos indivíduos”. Para ARGYRIS (2004)<sup>2</sup>, o clima é a “percepção que tem o trabalhador de sua organização”. Para MEDINA (1997), “o clima social é um dos conceitos mais envolventes da instituição escolar que sintetiza o ecossistema de relações, discursos, formas culturais, atitudes, percepções e concepções, que incidem poderosamente nos modos de interatuar e tomar decisões na Instituição Escolar,” e afirma que:

O ecossistema social de cada escola é a síntese cultural-configuradora da instituição, onde tanto a ecologia (microsistema envolvente) como o ambiente construído pelas pessoas que vivem e desenvolvem a instituição, constroem os processos educativos, razão essencial da escola, e a projeção que ela faz configurar no conjunto da atmosfera envolvente, decodificada pelo clima estruturador da escola, forma o ser social das pessoas.(p.325)

Ainda para Medina a complexidade do ecossistema social advém prioritariamente das “interações” e projeções que a instituição educativa vai elaborando. Estas intenções são prioritárias e naturalmente formativo-humanistas, que em seu conjunto dão lugar a um modo e estilo de vida social e existencial. O clima institucional é o resultante das atuações e percepções de todos seus membros, sem o qual não pode nem entender-se, nem desenvolver a instituição escolar.

---

<sup>1</sup> . Citado por BRUNET, 1987.

<sup>2</sup> . Idem.

Os principais componentes do clima, segundo ANDERSON (1982), MEDINA (1988), MEDINA e DOMÍNGUEZ (1989), MEDINA e SEVILLANO (1994)<sup>3</sup>, são os seguintes:

- As interações sócio-educativas;
- As tarefas educativas, base do sentido da escola;
- O discurso configurado e consentido pela Comunidade Educativa;
- As percepções dos professores e dos estudantes;
- As relações geradas entre as pessoas, dentro e fora da Instituição;
- Os papéis que vivem os membros da comunidade educativa;
- O processo de liderança;
- O estilo de tomada de decisões;
- As normas configuradas e as propostas educativas;
- O impacto na sociedade e a partir dela;
- A interdependência entre Escola e seu meio social/cultural e laboral;
- As interdependências entre os componentes anteriores.

Nesse sentido o clima se inicia no momento mesmo em que as pessoas começam a interatuar, e portanto, estabelecem objetivos comuns de busca de respostas a desafios resultantes do processo de vivência da e na organização.

Outro autor importante no estudo do clima organizacional é Likert, que estabeleceu um conjunto de variáveis que são perceptíveis no funcionamento das organizações: confiança, motivação, comunicação, interação/influência, tomada de decisão, método de mando, processo de controle, presença de grupos formais e informais. Cada variável adquire sentido quando se interaciona com as demais. O quadro 1 abaixo demonstra a organização dada por Likert para mostrar as ligações verticais e horizontais das variáveis do clima .

---

<sup>3</sup> . In: Medina, A. (1997: 326)

Quadro1: Variáveis de Likert para estudar o clima institucional

CONFIANÇA	Desconfiança	Condescendencia	Confiança	Confiança Plena
MOTIVAÇÃO	Medo	Recompensa/Castigo	Apoio/satisfação	Participao/Implicao
	Ameaça		Prestigio	
COMUNICAÇÃO	Ordens	Necessidades	Descendente-Ascendente-Lateral	Ascendente-Descendente-Lateral
INTERAÇÃO/ INFLUÊNCIA	Desconfiança	Condescendencia	Moderada	Amizade
		Precauo	Confiança	Confiança
TOMADA DE DECISÕES	So o Diretor (Informao reservada)	Descendente (Inspetor, Diretor...)	Delegada (informao moderadamente adequada)	Com o professor (com informao plena)
MÉTODO DE MANDO	Vertical	Coao com base na lei	Consulta Diretor- professor	Delegao plena de responsabilidades
PROCESSO CONTROLE	Físico	Paternalista	Resultados	Participao em avaliao, reflexão, mudanças
			Qualidade Colaborao	
GRUPOS FORMAIS/ INFORMAIS	Em oposio	Conformista	Em oposio reconhecida	Compartilham problemas
IDENTIFICAÇÃO DOS AMBIENTES	Ambiente estável aleatório	Ambiente estável estruturado	Ambiente dinâmico	Ambiente de trabalho em equipe

A partir das variáveis identificadas, pode-se iniciar um processo simples (sem ser simplista), do clima de sua instituio, relacionando as variáveis conforme o modelo.

LIKERT ( 1974)<sup>4</sup> identifica quatro tipos de clima, e cada tipo relacionado a seus ambientes e características funcionais. O clima de tipo 1,  definido como “autoritário explorador”, responsável por um ambiente estável/aleatório, cujas principais características funcionais são: desconfiança, medo e ameaça e relacionamento vertical. Esse modelo identifica-se por uma liderança autoritária cooptadora.

O clima de tipo 2,  definido como “autoritário paternalista”, responsável por um ambiente estável-estruturado, com características de condescendência,

<sup>4</sup> In: Brunet, L. (1987: 44).

recompensa e castigo, paternalismo e conformismo. Nesse modelo de clima, como no primeiro, o sistema de comunicação é deficitário e as chamadas “fofocas” se apresentam como um mecanismo de equilíbrio ou de mediação do processo de comunicação horizontal/ascendente.

O terceiro tipo foi definido por Likert como “clima de participação consultiva”. Nesse modelo permeia a geração de um ambiente dinâmico com características de confiança, satisfação, delegação e oposição reconhecida. Nesse sentido, a comunicação é aberta, cada indivíduo reconhece os espaços de fala, de troca e de se fazer ouvir. Nesse ambiente há quem escute e responda às questões levantadas pelo individual e pelo coletivo, de maneira direta e simplificada.

O quarto tipo de clima foi definido como “participação plena”. Neste ambiente prevalece o trabalho de equipe, caracterizado pela confiança plena, o esforço pelo êxito da instituição, a participação, delegação plena e ações compartilhadas. Likert reconhece que este tipo de clima, apesar de menos presente nas organizações é o tipo ideal. Contudo, entende-se que para sua concretização é o que exige maior esforço de todos os envolvidos nas organizações e, como tal, na instituição escolar também.

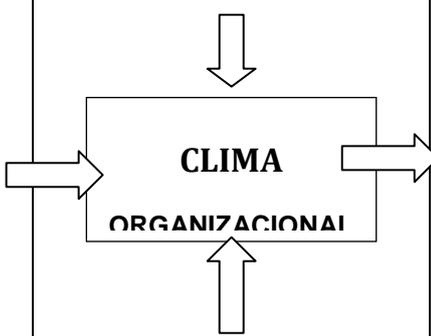
## 2. Componentes do clima organizacional

Todo o clima organizacional pressupõe a ação dos indivíduos em seu labor diário, e, portanto, pressupõe também, a complexidade das atividades desenvolvidas nas relações individuais e coletivas no cotidiano das organizações. O pressuposto fundamental para a compreensão do clima institucional, e, portanto escolar, prevê que não existe instituição sem indivíduos que dinamizem e que dêem sentido às coisas. O tipo de clima que se desenvolve nas instituições se apresenta como resultado da política de administração da organização. Ou ainda, o clima é dependente de variáveis como: as questões afetivas, a comunicação, a empatia dos chefes e dos trabalhadores entre si, e ainda, das formas de condução das relações de poder e do perfil ou estilo de liderança que resultou das relações.

BRUNET (1987), comentando os componentes do clima, a partir dos estudos de Likert, faz referência às formas como interatuam os indivíduos e os grupos, para criar o

clima organizacional favorável. Os resultados observáveis dependem dos fatores ou componentes envolvidos no clima. O esquema abaixo (Quadro 2) é como BRUNET representa os componentes que formam o clima organizacional a partir de Likert.

Quadro 2: Componentes e resultados do clima organizacional

Comportamentos	Estrutura da Organização	Metas
Aspectos individuais . atitudes . percepções . stress . valores . aprendizagem <b>Grupo e intergrupo</b> . estrutura . processo . coesão . normas e papéis <b>Motivação</b> . motivos . necessidades . esforço . reforço <b>Liderança</b> . poder . políticas . influência . estilo	. <b>Macrodimensões</b>  . <b>Microdimensões</b>  <div style="text-align: center;">  <p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> </div> Processos organizacionais  . evolução do rendimento . sistema de remuneração . tomada de decisões	Individual . alcance dos objetivos . satisfação no trabalho . satisfação na carreira . qualidade do trabalho Grupo . alcance dos objetivos . moral . resultados . coesão Organização . produção eficácia . satisfação . adaptação . progresso . sobrevivência . taxa de rotatividade . falta ao trabalho

Fonte: Brunet, 1987: 40.

Observa-se que são diversos os componentes que atuam sobre o clima organizacional, fazendo com que o sistema de entrada do clima seja maior que o sistema de saída. Observa-se, dessa maneira, que todo conteúdo do sistema de saída forma o resultado das relações prévias necessárias ao caráter positivo dos resultados. A partir de uma concepção de clima ideal, as relações são dependentes de muitos fatores que formam um entramado de resultados nas relações. Quanto melhor forem as relações, é provável que melhor sejam os resultados alcançados nas ações planejadas na instituição.

Um olhar crítico ao quadro 2 acima faz ver, dentre outros dados, que há uma escala hierárquica de importância entre os componentes. Isto significa que a ausência de um desses fatores cria uma lacuna irreparável para a compreensão da complexidade das relações componentes do clima organizacional escolar. Isso significa que, “o clima está então formado por vários componentes, e esta natureza multidimensional é importante quando um especialista ou um administrador escolar deseja escolher um instrumento de coleta de dados para proceder a avaliação do clima de sua instituição escolar” (Brunet 1987: 39).

Ainda que em muitos casos se transfira para a organização escolar o modelo de observação da empresa, isso ocorre, também, porque os profissionais da educação ainda tratam a questão do clima de maneira preconceituosa, o que tem impedido o desenvolvimento de instrumentos próprios, servíveis ao modelo escolar. É importante, portanto, que a instituição escolar desenvolva sua ação própria a respeito do clima e dos ambientes educacionais das escolas. A visão das necessidades da produção da empresa seguramente não é a mesma da escola, mesmo compreendendo que a escola não está fora da realidade global da sociedade de consumo.

### **1. Dimensões do clima organizacional**

São diversos os estímulos que influenciam as atitudes dos indivíduos no meio organizacional, ou no ambiente escolar. As escolas constituem espaços comparáveis a uma microssociedade com complexidade própria que afeta de maneira particular as ações dos indivíduos, pois influenciam e sofrem a influência uns dos outros e do estilo de liderança.

Não há consenso de todos os estudiosos do tema no que se refere às dimensões do clima organizacional. Mesmo assim, há pontos comuns apontados por diversos deles. Nos quadros 3 e 4 a seguir, podemos observar alguns dos principais autores desse tema.

**Quadro 3: Dimensões do clima organizacional**

Forenhand e Gilmer	Friedlander e Margulier	Gavin	Lawler et al	Likert
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tamanho da organização</li> <li>. <b>Estrutura da organização</b></li> <li>. Complexidade sistemática da organização</li> <li>. Estilo de liderança</li> <li>. Orientaoes e fins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Empenho</li> <li>. <b>Obstáculos</b> ou travas</li> <li>. Intimidade</li> <li>. <b>Espírito de trabalho</b></li> <li>. Atitude</li> <li>. Importncia na produção</li> <li>. Confiança</li> <li>. Considerao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estrutura organizacional</li> <li>. <b>Obstáculos</b></li> <li>. Recompensa</li> <li>. <b>Espírito de trabalho</b></li> <li>. Confiança e considerao da parte dos administradores</li> <li>. <b>Riscos</b> e desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Competncia /eficácia</li> <li>. Responsabilidade</li> <li>. Nvel prtico-concreto</li> <li>. <b>Risco</b></li> <li>. Impulsividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Método de mando</li> <li>. Natureza das forças</li> <li>. Natureza dos processos de comunicao</li> <li>. Tomada de decises</li> <li>. Fixao dos objetivos ou das diretrizes</li> <li>. Processos de controle</li> <li>. Objetivos de resultados e de aperfeiçoamento</li> </ul>

Fonte: Brunet, 1987: 44

**Quadro 4: Dimensoes do clima organizacional**

Litwin e stringer	Meyer	Payne et al	Prichard e Karasik	Schneider e Bertlett	Steers	Halpin e Crifts
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Estrutura Organizacional</b></li> <li>2. responsabilidade</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Risco</li> <li>5. Apoio</li> <li>6. Normas</li> <li>7. Conflito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidade</li> <li>2. Responsabilidade</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensa</li> <li>5. Conhecimento Organizacional</li> <li>6. Espírito de trabalho</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de organização</li> <li>2. Controle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomia</li> <li>2. Conflito contra a cooperao</li> <li>3. Relaoes sociais</li> <li>4. <b>Estrutura Organizacional</b></li> <li>5. Recompensa</li> <li>6. Relao entre rendimento e remunerao</li> <li>7. Nvel de ambio da empresa</li> <li>8. Status</li> <li>9. Flexibilidade e inovao</li> <li>10. Centralizao</li> <li>11. <b>Apoio</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio da direo</li> <li>2. Interesse por novos empregados</li> <li>3. Conflitos</li> <li>4. Independncia dos agentes</li> <li>5. Satisfao</li> <li>6. <b>Estrutura Organizacional</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Estrutura organizacional</b></li> <li>2. Reforço</li> <li>3. Conservao de poder</li> <li>4. Possibilidade de cumprimento</li> <li>5. Formao e desenvolvimento</li> <li>6. Seguro contra acidentes</li> <li>7. Abertura para o diálogo</li> <li>8. Status e moral</li> <li>9. Reconhecimento e retroalimentao</li> <li>10. Competência e flexibilidade organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coesão entre o corpo docente</li> <li>2. Grau de compromisso do corpo docente</li> <li>3. Moral de grupo</li> <li>4. <b>Abertura de espírito</b></li> <li>5. Considerao</li> <li>6. Nível afetivo das relaoes com a direo</li> <li>7. Importância do trabalho em equipe</li> </ol>

Fonte: Extraído do esquema de BRUNET, 1987

Da observação dos quadros 3 e 4 acima, percebe-se que há categorias que são comuns nas diversas abordagens dos autores relacionados. Assim, a estrutura organizacional é definida como a categoria-chave entre as que compõem e mais influenciam o clima organizacional, e, ainda, a mais presente nos esquemas dos autores. Em seguida aparece “apoio e risco” como considerando uma escala de valores que sirva como guia de observação. Como já foi afirmado antes, não se estabelece grau de importância maior ou menos às categorias, até porque dentro do microuniverso do cotidiano haverá um equilíbrio deprimente no fluxo e no movimento de elaboração e construção das relações humanas.

## **2.O clima social da escola**

O objetivo primeiro da análise do clima escolar é a melhoria das relações humanas laborais, e, portanto, a otimização do desenvolvimento da prática educativa de professores, alunos e demais membros da equipe de trabalhadores da educação. Para MEDINA (1989: 239), “o clima social é um contexto peculiar que compõe o ambiente geral da escola, junto a outros elementos fundamentais, como a estrutura do edifício, a distribuição dos espaços, a percepção das pessoas envolvidas na escola, assim como a relação professor-aluno”. O clima escolar será, portanto, mais ou menos positivo de acordo com a abertura ou clausura das relações interpessoais no ambiente e das interdependências entre as categorias que se fazem presente nesse ambiente.

Nesse sentido, o mesmo autor diz que o clima social da escola é essencialmente a integração de relações que competem aos membros de uma instituição, professorado, estudantes e representantes sociais. Estas relações dependem principalmente das mútuas percepções, as atitudes, concepções gerais de educação e dos processos de ensino aprendizagem e dos esquemas mentais que possui um participante sobre a participação social. O clima, sendo um elemento configurado a partir dos diversos estilos perceptivos, se relaciona de um modo especial com as experiências interativas vividas na instituição educativa e com a importância que se outorga na vida das escolas às dimensões sócio-comunicativas de cada pessoa, equipe de docentes e da comunidade educativa no seu conjunto.

A partir de um rol de categorias que estão presentes nas relações escolares, o estilo da direção e o sistema de tomada de decisões ganham destaque especial entre as dimensões que geram as relações institucionais. Medina afirma que “o clima supera a capacidade e personalidade individuais dos membros para configurar-se como um conjunto sistêmico e definidor das forças da instituição. Nesse sentido, admite-se a idéia de que a personalidade individual e o clima institucional são como os dois lados de uma mesma moeda, cuja a ação de um em relação ao outro apresenta um caráter dialético em suas interações e estilos.

A referência ao caráter dialético não é somente uma questão semântica, mas de afinidade e afiliação teórico/prática. Para MEDINA (1997: 332), o termo dicotomia é utilizado para expressar a dinâmica das relações das categorias presentes no clima escolar. Ao fazer referência à dialeticidade das relações, é para valorar o caráter subjetivo das relações interpessoais e institucionais, pois o objetivo dos estudos sobre o clima social e escolar é aperfeiçoar as relações, não eliminar as categorias que a compõem. A partir de uma olhada dialética do cotidiano, uma categoria só adquire sentido e significado em função de seu conteúdo contrário.

O espaço educativo é um lugar diário de encontros e desencontros que nos demanda um modo criativo e afirmativo de afrontar os processos educativos (MEDINA, 1997: 332). Os estilos relacionais se apresentam no cotidiano entre situações que MEDINA (Quadro 5), identifica como dicotômicas, e que nós identificamos como relações dialéticas, porque se formam a partir de múltiplas relações, e se relacionam à totalidade dos fenômenos que compõem a realidade, entre as quais as principais são:

**Quadro 5: Fenômenos relacionais**

Confiança	→	desconfiança
Autonomia	→	dependência
Igualdade	→	desigualdade
Abertura	→	clausura
Hierarquia	→	horizontalidade
Empatia	→	antipatia
Responsabilidade	→	irresponsabilidade
Cooperação	→	competitividade / isolamento
Proximidade	→	distanciamento
Atividade criativa	→	passividade / inibição, etc.

Extraído do esquema de Medina, 1997.

A situação mostrada acima evidencia um perfil multirrelacional que será percebido por cada pessoa no espaço ambiental de atuação, de maneira diferente, com significados distintos, contudo marcará a tendência geral na qual se situará o clima institucional da escola. Nesse sentido, Medina (1997: 333) afirma que “o clima social está influenciado e incide na cultura geral da escola, em que se desenvolvem os processos mais singulares da instituição educativa”. Isso faz inferir que tanto as mudanças quanto o clima ambiental da escola dependem do desenvolvimento de uma cultura colaborativa que se constitui como a base das mudanças, ou ainda, são dependentes do clima e dos sentimentos existentes entre as direções e as percepções dos indivíduos dentro da instituição escolar.

**3.As categorias do clima colaborativo da escola**

Com certeza um dos temas mais importantes do estudo do clima organizacional ou institucional diz respeito às categorias do clima colaborativo ou de seu processo de construção. MEDINA e GARCIA (1998) identificaram sete componentes que intervêm na configuração do conceito de clima social e conseqüentemente de sua

funcionalidade. Estes fatores são componentes chaves na formação e composição da cultura colaborativa na escola, e foram definidos como:

- 1.contextos político-econômico-administrativo
- 2.os agentes
- 3.as relações sociais
- 4.a comunicação
- 5.a cultura
- 6.as características arquitetônicas
- 7.a temporalidade e flexibilidade das decisões

Cada categoria é responsável por uma parte importante da definição do clima da escola porque dizem respeito a questões da conjuntura sócio-política e econômica, assim como das questões legais, da legislação educativa; das formas de comportamento da direção e das relações entre as pessoas e suas representações da realidade. De fato todas estas categorias são compostas por variáveis dependentes de diversos graus de complexidade e de racionalidade e se relacionam dialeticamente.

Merecem destaque, contudo, as categorias “cultura” e “comunicação”, por conterem aspectos vitais para o bom funcionamento das relações sociais e para a formação do clima ambiental sinegético da escola, pois representam um conjunto complexo de valores e atitudes, normas e concepções que formam as características de uma comunidade humana. Como tal, as relações sociais dentro da escola devem passar por uma prática crítica de negociação necessária para a configuração do clima.

Se se parte do suposto de que as relações sociais no interior e no exterior da escola passam pela compreensão individual e coletiva, como poder, comunicação, cultura, estilo de liderança, etc., também é possível crer que sempre será possível melhorar as relações e, portanto, o clima educativo. Para MEDINA (1997), melhora do clima está estreitamente ligada à pertinência e adequação das relações que se constroem entre as pessoas participantes e especialmente no discurso adequado e na tomada de decisão. A adequação dos gestos e condutas não verbais, junto à participação comprometida e profunda das decisões importantes da escola [...], impulsiona processos coerentes e adaptados às perspectivas e interesses dos docentes e discentes. Ou seja, a melhora do clima não passa somente pela melhora das relações

sociais, passa também pelas estratégias de mando, de comunicação, de poder e de participação nas decisões. Quanto maior a possibilidade de participação, maior a possibilidade de êxito dos projetos educativos da escola.

Infere-se, portanto, que quanto melhor as relações, melhor o clima, já que um define o outro. As relações são resultado do estado dos sentimentos individuais e coletivos dos indivíduos, como se percebem no ambiente social. Fácil então concluir que o fazer cotidiano das funções são melhor executadas quando se está inserido em um ambiente de boas relações laborais, com interações positivas, onde o conflito funciona como motor, ou como categoria necessária do processo de criação e construção da realidade.

Para SANCHEZ e GARCÍA (1989: 431), “a satisfação profissional é um indicador privilegiado do clima organizacional, não só porque expressa as vivências e percepções dos sujeitos acerca de seu entorno laboral, também faz referência às características, estrutura e funcionamento das organizações”. Mesmo que a satisfação seja um estado relativo do sujeito, defende-se que a relatividade do conceito está condicionada ao dinamismo das perspectivas e aspirações humanas que não são fixas, mas mudam continuamente. O que muitas vezes se tenta fazer nas instituições escolares é criar padrões fixos que devem ser seguidos por todos, a partir de normas burocráticas, exercício do poder, a modalidade da comunicação, etc.

Para esses autores a abertura e o diálogo são as chaves a partir dos quais se enfoca com mais qualidade o clima social da instituição, este diálogo se vertebra a partir de um discurso coerente sócio-afetivo que hão de aplicar os docentes para conhecer os problemas e tarefas essenciais da ação educativa: sentido da educação, modelo de ensino, critérios de valoração dos processos e tarefas educativas, projetos de formação ou qualificação dos profissionais da educação e dos alunos, significado das disciplinas, sistema metodológico, etc. O conhecimento e diálogo em torno desses temas essenciais são a base para focar a cultura de cooperação, no que hão de comprometer-se profundamente todos os docentes. Esta visão holística das mudanças sugere uma avaliação criativa e clara de cada dimensão e de todas no seu conjunto.

Para VILLAR (1996), a avaliação há de integrar tanto a auto-avaliação dos programas e a auto-avaliação escolar como a avaliação institucional, destacando que a

valorização da interação em sala de aula, eixo do clima social há de realizar-se mediante: a colaboração, a análise textual, as transcrições e as entrevistas.

#### **4. Metodologias apropriadas para o estudo do clima social da escola**

Para o desenvolvimento do trabalho de identificação e construção do clima colaborativo na instituição escolar, faz-se necessário definir bem o percurso ou o método de busca que se deve lançar mão na obra de aperfeiçoar os processos de ensino-aprendizagem. As concepções culturais, por estarem inseridas no cotidiano e por estarem elas mesmas sofrendo influência deste, comportam abundantes possibilidades para valorar e melhorar o clima escolar. Investigadores de diversas matizes ideológicas têm explorado, com a colaboração dos professores, e com sucesso, os seguintes métodos de investigação e análise:

- Etnometodologia
- Observação participante
- Estudo de casos
- Análise de conteúdo
- História de vida e da vida escolar
- Entrevista em profundidade
- Interacionismo simbólico
- Etnografia

MEDINA ( 1997) afirma que é de fundamental importância a participação dos professores, como protagonistas da ação da investigação e como “artífices” do novo clima social. Como mecanismo de dinamização das ações estabeleceu a seguinte seqüência para a configuração do clima social escolar:

- demarcação de um projeto comum de trabalho (auto e co-análise da prática sócio-comunicativa da escola);
- Acordo/negociação para abordar o plano (eleição das estratégias mais coerentes com o plano);

- Análise crítica das experiências mais pertinentes com outras práticas sócio-comunicativas e o tipo de clima social com que mais nos identificamos;
- Contraste entre o explicitado na história de vida, o percebido e o realmente desejado;
- Leitura crítica de investigaes e modelos representativos de climas sociais empáticos, compartilhados em outras instituies educativas;
- Delimitação do plano de afixamento e configuração de atitudes, valores e realizaes sociais em equipe dentro da instituição educativa;
- Identificação das percepes conscientes e implícitas nas propostas do novo clima social escolar;
- Antecipar e assumir criativamente espaços de consenso, modelos e contradies nas quais vivemos e tomamos decisões, pessoais e coletivas;
- Propor um sistema metodológico adequado aos espaços inovadores de consentimento do clima social criativo e solidário;

A partir desta seqncia se pode ter uma idéia, ainda que precária, do tamanho do esforço que se faz necessário desenvolver para realizar a obra de construção de uma escola democrática, onde o acesso e a permanência deixe de ser mera especulação. Parafrazeando SANTOS GUERRA (1995), uma ditadura pode abrigar uma escola democrática. Uma sociedade democrática pode ter escolas autoritárias. Não se produz um isomorfismo perfeito, ainda que não se possa negar sua influência.

A nós educadores cabe a tarefa de investigar e tornar a escola, cada vez mais, um espaço social concreto do exercício democrático, enquanto participamos da luta pela construção da própria democracia.

#### Referências

BRUNET, L. EL CLIMA DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN. México: Trillas, 1987.

MEDINA RIVILLA, A. EL CLIMA SOCIAL DEL CENTRO Y DEL AULA. In: MARTÍN-NORENO CERRILLO, Q. ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. Madrid: UNED, 1989.

MEDINA RIVILLA, A. EL CLIMA SOCIAL DEL CENTRO. En: LOZENZO DELGADO, M.: la organización del centro educativo. Universitas, 1997.

MEDINA RIVILLA, A. DIDÁCTICA Y INTERACCIÓN EN LA AULA. Madrid: Cincel, 1988.

MEDINA RIVILLA, A; GARCIA, Maria Luisa Sevillano. EL CLIMA SOCIAL DEL CENTRO EDUCATIVO. Guía Didáctica. Madrid: UNED, 1989.

SÁNCHEZ, Amparo Martínez; GARCIA, José Luis Ulizarna. EL CLIMA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES. *REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*: no. 176, octubre-diciembre, 1998.

SANTOS GUERRA, M. A. DEMOCRACIA ESCOLAR O EL PROBLEMA DE LA NIEVE FRITA. VV.AA. VOLVER A PENSAR LA EDUCACIÓN. Vol. I. Madrid: Morata, 1995.

VILLAR ANGULO, L. M.; MARCELO V. LA EVALUACIÓN DE LOS CLIMAS SOCIOEDUCATIVOS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO. In: MEDINA RIVILLA, A. (Coords): MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Madrid: Escuela Española, 1991.

Recebido em 27 de maio de 2008.

Aceito em 10 de junho de 2008.