

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS – SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA**

CURSO DE PEDAGOGIA

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA (SEDUC-SE)
MEDIANTE A UMA GESTÃO PARTICIPATIVA**

**Aracaju – SE
2023.1**

HARIEL FEITOSA ARNALDO

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA (SEDUC-SE)
MEDIANTE A UMA GESTÃO PARTICIPATIVA**

Artigo científico apresentado à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito final para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora. MsC Carla Daniela Kohn.

**Aracaju – SE
2023.1**

**O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA (SEDUC-SE)
MEDIANTE A UMA GESTÃO PARTICIPATIVA**

Artigo científico apresentado à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito final para obtenção do Grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Coordenador do Curso Msc Williams dos Santos

Orientadora Msc. Carla Daniela Kohn

Avaliador Dr^a Áurea Machado de Aragão

Avaliador Especialista Maria Cristina Santana dos Santos

Avaliação Final: _____

Aprovada em: Aracaju ____ / ____ / ____

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA PÚBLICA (SEDUC-SE) MEDIANTE A UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

* Hariel Feitosa Arnaldo ¹

RESUMO

Este trabalho consiste em uma linha de pesquisa de campo que teve como objetivo analisar o Comportamento Organizacional na Escola Pública (SEDUC-SE) mediante uma gestão participativa e traz como intuito a compreensão do andamento da escola e de todo o funcionamento dessa instituição como um só. Trazendo também um aperfeiçoamento dessa problemática, visando refletir sobre a forma como as funções da escola encontram-se distribuídas e como funciona a comunicação entre gestor e colaboradores. Assim sendo, é notório que um gestor precisa estar em consonância com sua equipe para que o trabalho no ambiente escolar seja prazeroso e eficaz. Em termos metodológicos, a pesquisa traz uma abordagem qualitativa que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Deste modo, a pesquisa aqui realizada conta com a competência de autores que serão citados ao longo da estrutura deste trabalho. Assim sendo, este documento buscará ampliar os conhecimentos acerca do trabalho administrativo da escola, apresentando o papel do gestor escolar e o modo como ele pode transformar o autoritarismo em democracia com mais participação da comunidade escolar e mais motivação profissional dos seus colaboradores. Por conseguinte, a estrutura desta pesquisa abre caminho para que os profissionais da educação entendam como funciona a democracia em um ambiente de trabalho e como se deve organizar o quadro de funcionários, atribuindo-lhes atividades de acordo com o cargo que ocupa sem, contudo, deixar de motivá-los da melhor forma para assim, manter a homogeneidade do trabalho em equipe.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Escola. Gestão Participativa.

ABSTRACT

This work consists of a line of field research that aimed to analyze the Organizational Behavior in the Public School (SEDUC-SE) through participatory management and aims to understand the progress of the school and the entire functioning of the school as a single unit. . Also bringing an improvement of this problem in order to reflect on how the school's functions are distributed and how the communication between manager and employees works. Therefore, it is clear that a manager needs to be in line with his team so that work in the school environment is pleasant. In methodological terms, the research brings a qualitative approach that generally consists of a way of deepening an individual unit. Thus, the research carried out here relies on the competence of authors who will be cited throughout the structure of this work. Therefore, this work will seek to expand knowledge about the administrative work of the school, presenting the role of the school manager and how he can transform authoritarianism into democracy with more participation of the school community and more professional motivation of its collaborators. therefore, the structure of this research paves the way for education professionals to understand

¹* Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Faculdade Amadeus – FAMA
email:harielfeitosa23@gmail.com

how democracy works in a work environment and how the staff should be organized, assigning them activities according to the position they occupy without, however, leaving to motivate them in the best way in order to maintain the homogeneity of teamwork.

KEYWORDS: Organizational Behavior. School. Participative management.

1. INTRODUÇÃO-

Nesse estudo de pesquisa buscou-se analisar a importância não só do gestor, mas sim do corpo diretivo, que é formado pelo: diretor, secretária e coordenadores pedagógicos, como também demonstrar o quanto o trabalho em equipe é importante para o andamento da escola.

O diretor tem tarefas de caráter democrático atribuindo funções para melhor atribuição do trabalho pedagógico, tem a responsabilidade de ordenar e interferir em qualquer tipo de ação de outros membros da equipe diretiva sendo visto como um orientador em escala maior. A instituição tem como meta proporcionar uma construção melhor do indivíduo, criando cidadãos que pensem e saibam dos seus direitos, desde pequenos, fazendo com que criem personalidade própria.

Em todas as áreas de uma instituição existem funções a serem distribuídas e demandas a serem atendidas por cada setor. Neste sentido, a atribuição da secretaria é cuidar da parte burocrática e administrativa da escola, tais como: cuidar da documentação dos servidores, receber merenda, fazer matrícula, transferências, declarações, dentre outras pequenas atribuições que competem a esta função. Já a coordenação tem como responsabilidades acompanhar o desenvolvimento junto com o professor (a) dos alunos, orientar os professores de forma coletiva dando um suporte, criar projetos e dialogar diretamente com os professores com o intuito de melhorar a prática pedagógica com vistas para o rendimento dos discentes.

É sabido ressaltar que cada um desses profissionais tem um papel fundamental para o andamento da escola e juntos fazem o andamento da escola acontecer. Diante desse enunciado, criamos uma problemática: vamos mais a fundo para ver o que de fato é competência do gestor escolar SEDUC/SE e da equipe diretiva como um todo, qual suas funções segundo as diretrizes? Como fazer um trabalho igualitário junto com os servidores para a população atendida pela SEDUC/SE?

Diante disso, esse trabalho de pesquisa-ação tem o intuito de beneficiar seus participantes, ou seja, a equipe gestora por meio de processos de autoconhecimento que enfocam a educação e auxiliam nos processos de transformações.

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a atuação da gestão escolar SEDUC/SE e como objetivo específico, identificar os benefícios e as obrigações segundo a DR 8/SE, além de demonstrar o funcionamento da escola, como cada um deve desempenhar suas funções de acordo com seu papel no ambiente de ensino e também averiguar a atuação da gestão escolar num quadro comparativo com as obrigações, segundo a DR 8/SE.

A metodologia utilizada neste estudo foi de abordagem qualitativa composta por pesquisa bibliográfica apoiado em autores como Libâneo (2004), Pimenta (1991) dentre outros. Seguindo um estudo de caso, com questionário e roteiro de observação, a ser realizado na escola Estadual Marinalva Alves, no município de Nossa Senhora do Socorro-SE, em 2023.

2. ESTUDANDO A LEGISLAÇÃO

Optar por uma gestão participativa parte do princípio legislativo pautado no Art. 206, inciso VI da Constituição Federal e no Art. 3º, inciso VIII da Lei de diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que assegura: “gestão democrática do ensino público na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Diante do exposto, percebe-se o quão importante é manter atualizado o Sistema de Ensino Municipal para que as escolas estejam sempre em consonância com o que o município almeja para seus alunos. Desse modo, as leis da CF/88 e LDB/96, estabelece claramente que o ensino público pode e deve ter uma gestão mais aberta e igualitária onde a homogeneidade do todo escolar seja prioridade.

É preciso que se tenha um maior entendimento sobre o que é estabelecido pelas leis nacionais nas quais é possível pensar em uma forma de trabalhar com a educação e como ela pode ser exercida acerca do diálogo, do respeito e da participação e da homogeneidade criada no ambiente escolar por meio de mudanças significativas na organização, distribuição de funções e tarefas, sem, contudo, perder a autonomia que é atribuída ao gestor escolar.

A legislação educacional busca apresentar a educação como um ambiente sensível, que possa assegurar todo e qualquer envolvimento da comunidade escolar nas tomadas de decisões para ampliar e garantir a melhoria do relacionamento dos seus colaboradores dentro do ambiente escolar e proporcionar um melhor desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Conforme Libâneo (2004, p. 102),

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Diante do exposto, é sabido ressaltar que existe um papel de extrema relevância no trabalho desenvolvido dentro da escola para tornar possível a prática da gestão democrática e, por essa razão, desenvolve uma função primordial no tocante ao trabalho pedagógico a ser realizado em concomitância com a equipe administrativa da instituição. Em se tratando de prática pedagógica e bom funcionamento do ambiente escolar, é válido salientar que o gestor precisa ter autonomia para administrar as situações e buscar estratégias para solucionar todo e qualquer problema que venha a surgir dentro da escola. Porém, é preciso destacar que, em face de uma gestão participativa, todas as decisões e soluções devem ser resolvidas pelo todo escolar.

2.2. FUNCIONAMENTO DA ESCOLA-

Toda escola precisa de uma boa equipe para manter seu funcionamento em completa ordem, uma vez que todas as funções são delegadas de acordo com a função que cada um desempenha dentro da instituição. Neste sentido, a escola dispõe de colaboradores com capacidade para o desenvolvimento de tarefas que implicam em rendimento ou déficit na qualidade do serviço educacional prestado.

Nesse sentido, é perceptível que um ambiente de trabalho autoritário, por exemplo, cria nos funcionários a sensação de impotência que pode vir a desmotivá-los.

Exaustão emocional: os trabalhadores têm a sensação de esgotamento e de não poder dar mais de si em termos afetivos. Sentem a energia e os recursos emocionais que dispõem se exauriram, resultado do intenso contato diário com os problemas de outras pessoas. Despersonalização: o trabalhador desenvolve atitudes e sentimentos negativos e de cinismo em relação a clientes e usuários. Há ausência de sensibilidade, manifestada como endurecimento afetivo, “coisificação” das relações interpessoais. Baixa realização pessoal: redução significativa dos sentimentos de competência, relativamente à valorização pessoal que possa ser obtida por meio do trabalho cujo objeto são as pessoas (LEVY; NUNES; SOUZA. 2009, p. 459)

Motivar funcionários em um ambiente como a escola, requer cautela, segurança na tomada de decisões, na busca de veículos que auxiliem os profissionais, que ali atuam, a desempenharem suas funções com prazer, tranquilidade e autonomia, contudo, pode diminuir a ordem hierárquica que existe. Segundo Minicucci (2006, p.228), “em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade”.

Um gestor autoritário, torna o trabalho de todos os colaboradores estressante. O que gera dissabor suficiente para criar no indivíduo reações orgânicas como o stress que é gerado por alterações psicofisiológicas ao ser exposto a uma situação de irritação, medo, confusão ou excitação. Isto posto, resume-se que o stress afeta diretamente as emoções do ser humano e, em muitos casos, além da desmotivação, gera em seus funcionários quadros de ansiedade e depressão.

Um bom gestor, tem que saber ser um bom líder. Para tanto, tem-se em Cury (2009, p.56):

Não é preciso que o líder tenha regras, mas sim que possua bons métodos para compreender situações que o possibilite agir no momento certo, assim, a solução aparece de forma natural a partir da análise feita no ambiente. Dessa forma, se os líderes adotarem posturas rígidas, podem não obter os resultados esperados. .

É sabido ressaltar que tal estudo é pautado na necessidade de alcançar produtividade, reduzir o grau de individualidade, aumentar a rotatividade e promover a cidadania dentro do local.

Para Robbins (2002, p. 13), o comportamento organizacional é:

uma área que precisa de um olhar especial, pois tem grande impacto na vida profissional dos indivíduos ou grupos de colaboradores que, quando mapeado, cria uma estrutura organizacional que pode influenciar de forma positiva o comportamento dentro das organizações.

É nesse sentido, que o líder de uma equipe dentro de uma organização deve ter controle e deve buscar compreender o que leva o seu colaborador a mudar o seu comportamento mediante as atividades desempenhadas, pois, só dessa forma é que ele poderá buscar novas estratégias de liderança que os ajudem a se adaptarem para o trabalho coletivo podendo assim, detectar as dificuldades e desmistificar os obstáculos que criam o viés do comportamento individual dos indivíduos no ambiente de trabalho.

É de muita relevância detectar as causas ou mesmo os fatores que podem gerar alguns fatos ou mesmo desconfortos, pois manter o controle de uma instituição depende muito de como o gestor pretende agir para manter o equilíbrio e a homogeneidade entre o todo, uma vez que ele não está livre de encontrar dificuldades em monitorar o comportamento dos seus colaboradores e, portanto, tal controle implica dar contribuições cada vez mais valiosas para que o comportamento organizacional gere a eficácia almejada. Quando se fala em de liderança, tem-se em Duluc (2001, p.76), a afirmativa de que,

[...] as diferentes concepções da liderança evoluíram progressivamente no decorrer do século. Durante o passar dos anos, tais concepções foram se esvaindo e abrindo espaço para novos modelos de gestão das quais se estreitou o vínculo com as antigas e não menos importantes concepções da organização e ainda hoje dão sua contribuição teórica e prática no bom andamento do ambiente de trabalho, pois nada está ultrapassado se utilizado de forma coerente com a situação.

Priorizando a afirmativa acima, o autor buscou ressaltar que as instituições vivem em constantes mudanças e, para acompanhá-las, o gestor também precisa mudar, uma vez que todos necessitam de aceitar as mudanças para que haja homogeneidade entre o todo e não apenas nas partes.

Conceituando de forma diferenciada o assunto tem-se Davis e Newstrom (1997, p. 5 - 7), e eles julgam que:

[...] o Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Para os autores, o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Todavia ele pode ser parcialmente compreendido em termos dos pressupostos das ciências do comportamento, da administração e outras disciplinas.

Dentro dessa perspectiva, torna-se de fundamental importância que o administrador busque analisar, avaliar e entender como funciona o comportamento nas organizações, uma vez que se trata de seres humanos e que toda tarefa realizada torna-se o pilar do sistema organizacional e da sociedade como um todo.

Por fim, é preciso refletir sobre todo e qualquer posicionamento de um gestor perante tal assunto, pois é notório que a maioria dos problemas existentes no ambiente de trabalho está relacionada diretamente ao comportamento entre as pessoas, independente do setor em que desenvolve suas atividades ou mesmo da função que exerce.

2.3. OBRIGAÇÕES DA GESTÃO SEGUNDO A DR8/SE

Visando ampliar o leque de conhecimentos que permeiam o mundo dos gestores, este trabalho tem o intuito de explicar sobre como deve agir um gestor que busca fazer uma gestão democrática e participativa com sua equipe de trabalho, liderando por meio da confiança entre seus profissionais em suas respectivas funções e hierarquias dentro da escola pública.

Busca-se com esta pesquisa explicar sobre as várias possibilidades de se criar um ambiente saudável, uma vez que há diferentes tipos de pessoas e, portanto, é importante buscar alternativas para implementar novas formas de gerenciamento.

Prezando claramente pela importância de uma liderança pautada no respeito, na confiança e na divisão horizontal de tarefas sem desmerecimento ou detrimento à hierarquia, este trabalho traz em sua estrutura um conteúdo amplamente discutível pois, a intenção maior é refletir sobre o conceito de gestão participativa, do papel do gestor na escola pública e da organização do todo escolar através da distribuição de tarefas entre os colaboradores sem, contudo, ferir os princípios hierárquicos.

Neste sentido, falar sobre comportamento organizacional implica necessariamente em conhecer as competências do gestor e como suas ações refletem positiva ou negativamente no desempenho das atividades laborais dos seus colaboradores, pois é sabido que, atitudes autoritárias não agregam resultados favoráveis na qualidade do ensino e muito menos no desenvolvimento de qualquer outra função administrativa e burocrática executada na escola.

Vale ressaltar que, no afã de buscar aperfeiçoamento de suas competências, o gestor escolar compromete-se a abrir caminhos viabilizadores para uma gestão participativa a fim de conseguir melhor rendimento dos seus funcionários por meio da democracia, autonomia e interação entre o todo escolar em prol da qualidade no serviço prestado por cada um dos funcionários da instituição.

Delegar e distribuir funções num ambiente de trabalho é crucial para que cada um cuide, de forma autônoma e responsável de suas atribuições, sem, contudo, ser invasivo na função do colega.

Partindo desses princípios, é que este trabalho buscou ampliar os conhecimentos acerca da importância de manter um ambiente de trabalho democrático, participativo e organizado para que o trabalho flua de forma produtiva e prazerosa. Manter a harmonia em um ambiente de trabalho não é uma tarefa fácil. É preciso criar estratégias de convívio para que haja produtividade nas atividades desempenhadas pelos funcionários.

Para Bergamini (1997, p.32),

Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas...a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

De acordo com o autor, o autoritarismo e a rigidez com as quais o gestor trata seus funcionários, não o torna um bom líder, mas sim, um opressor que desmotiva sem qualquer sentimento de empatia.

Todo líder tem a função primordial de motivar seus funcionários, pois, ser um bom líder vai além do mero conceito. É preciso trabalhar o capital humano com o intuito de elevar o desempenho dos funcionários, tornando-os indivíduos satisfeitos com sua função e com seu líder.

Os líderes não nascem nem são feitos; de fato, seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativos (LIBÂNIO, 2004, p.03).

Existe uma diferença entre gerir e liderar, porém, é possível associar os dois conceitos e torná-los um só. Contudo, liderar um ambiente escolar implica em saber exercer a função de uma maneira diferenciada na busca de fugir do tradicionalismo das tendências reprodutivistas com a finalidade de criar

oportunidades para novas ideias que criem possibilidades de se obter maior qualidade no ensino ofertado.

Conforme Lacombe (2005, p. 202-203),

A versão tradicional de liderança superestimou a importância da contribuição do líder. Essa versão supõe que a liderança é originária das qualidades pessoais do líder. Há várias interpretações do que é liderança, mas cada uma continua como uma explicação incompleta e inadequada – e a maioria discordando entre si. São mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta. O que não se pode descartar é a influência das circunstâncias e dos próprios liderados.

De acordo com o autor acima, ser líder é ser responsável por todo o processo de desempenho de atividades de uma instituição. Estejam elas bem ou mal sucedidas, pois, administrar uma equipe de trabalho exige deste líder, um misto de compromisso, paciência, disciplina e seriedade, pois o ambiente escolar não dispõe de colaboradores de personalidades idênticas.

O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários. O clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho (SILVA, 2001, p.51).

Todos têm uma vida pessoal e profissional distintas. Por esta razão, ser um líder e manter um padrão eficaz de funcionamento e desenvolvimento de atividades vai muito mais além do que ser gestor. É preciso manter o equilíbrio para que a equipe possa trabalhar com mais motivação e eficiência para atingir os objetivos outrora planejados por todos os colaboradores em conjunto.

Um bom gestor, tem o dever de saber o que é e para que serve a utilização do comportamento organizacional dentro do seu ambiente de trabalho. Este tipo de comportamento surge de um conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa. Neste caso, a escola. Implementar o sistema de comportamento organizacional dentro do ambiente de trabalho auxilia nas atribuições de cada funcionário e dentro da hierarquia que a instituição exige. Ao trabalhar com esses comportamentos, a instituição percebe a curto prazo o impacto (positivo ou negativo) que o cumprimento de regras, condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização.

O Clima Organizacional se dá através de indicadores específicos e permite que se verifique o andamento da empresa, é 'nada mais do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho (BERGAMINI apud VIEIRA, 1997, p.98).

Assim sendo, é preciso que o gestor avalie e pese todos os fatores positivos e negativos do método utilizado anteriormente e após o uso do comportamento organizacional, pois, a partir do momento em que ele opta por esse tipo de método de cumprimento de condutas e desenvolvimento de atividades, ele irá sentir os efeitos que pode causar em seus funcionários, uma vez que poderá afetar diretamente – de maneira positiva ou negativa – o envolvimento e desempenho dos colaboradores. É preciso ter conhecimento dos impactos e saber conduzir com inteligência as políticas internas na tentativa de alavancar e motivar seus colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições.

Conforme Bezerra (2015, p.20):

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm de seu ambiente de trabalho, sendo que pode ser visto de diferentes formas porque as pessoas têm percepções diferentes. Ainda para a autora, o clima organizacional tem influência na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

Ao assumir a liderança de uma instituição escolar, é de suma relevância compreender que o comportamento organizacional é o elo de ligação entre manutenção, ampliação e melhoria dos processos de gestão. Portanto, o gestor precisa ser detentor de um saber exclusivo indispensável para que ele desenvolva qualidades técnicas e comportamentais indispensáveis para a prática efetiva de uma Gestão Participativa, pois assim conseguirá balizar o trabalho dos seus funcionários e concede a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores, utilizando, além da sabedoria, a competência, tornando-se relevante o treinamento constante da arte da comunicação e do saber ouvir, bem como estruturar métodos de liderança e estratégias de gestão efetivas para o alcance de metas e resultados desejados.

Assim sendo,

Os relacionamentos no ambiente de trabalho muitas vezes ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que os outros têm a dizer. Por outro lado, muitas decisões são tomadas com base no que as pessoas julgam ter ouvido e não no que realmente foi dito. Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas e frequentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro (GIL, 2011, p. 78).

É de extrema importância para os funcionários que o gestor saiba a hora de falar e o momento de apenas ouvir, pois, é dessa forma que passarão a enxergá-lo como um ser ouvinte, empático e não autoritário. A simplicidade no ato de calar para ouvir é mais importante do que falar o que não será significativo para o rendimento de sua equipe.

O comportamento dos indivíduos nas organizações é baseado em fatores internos, como as características próprias de sua personalidade, motivação, capacidade de aprendizagem, etc. e externos, por exemplo, o ambiente organizacional, sistemas de recompensas e punições, etc. A Teoria das Relações Humanas foi responsável pela impulsão do estudo da influência da motivação no comportamento. Embora seja apenas um dos fatores internos, é dada à motivação importância pois atua sobre as necessidades do indivíduo (CHIAVENATO, 2004, p.232).

É relevante também analisar constantemente o grau de satisfação dos colaboradores, pois só assim se tornará possível que os gestores definam quais ações devem ser implementadas para melhorar ou manter o clima e, dessa forma, alcançar as metas que foram traçadas pensando sempre no bem-estar do todo escolar. Dessa forma, os funcionários se mostraram satisfeitos e assim, buscam cooperar ainda mais para o sucesso das instituições, principalmente as públicas – que é o foco desta pesquisa.

Assim sendo,

O clima organizacional 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. (CÂNDIDA, 2014, p.126).

Ainda com base na afirmativa de Cândida (2014), é parte fundamental do trabalho de um bom gestor mapear o clima da organização, pois, tal atitude propicia a criação de um ambiente de trabalho muito mais agradável para todos que ali atuam, contudo, as instituições públicas vinculadas ao Governo do Estado necessitam de um olhar mais cauteloso e de mais estudos nesta área.

É possível dizer que o comportamento humano se orienta por objetivos e, por esta razão, é de suma importância associar atitudes motivacionais a eles. Existem fatores motivacionais que podem influenciar diretamente o comportamento do funcionário e, por consequência, seu desempenho no trabalho desenvolvido (PARO 2015, p. 42).

Acima de tudo é fundamental que uma gestão participativa na escola pública, deixe claro de que há muito o que se aprender no que tange à distinção entre gerir sozinho e gerir coletivamente.

Assim sendo,

Uma organização é o entrelaçamento de elementos como máquinas, equipamentos diversos, recursos humanos, recursos financeiros, tecnologias, que juntos funcionam por um objetivo comum, materializando esforços em resultados. As atividades realizadas devem ser compatíveis com a natureza da organização e desenvolvidas de forma coordenada e sob rigorosa fiscalização, para garantir que seus objetivos sejam alcançados permanentemente mantendo-se um padrão de qualidade dos serviços prestados. (SILVEIRA, 2003, pg. 36) .

Assim sendo, um bom gestor deve buscar sempre mostrar para os funcionários que precisa da colaboração de todos aqueles que fazem parte da escola. Ser um bom gestor, implica em não ser autoritário, pois este, apenas dita as ordens e espera para criticar ou elogiar seu colaborador pelo tipo de serviço ofertado. Porém, mesmo que ele elogie, nunca deixará de expor a superioridade de sua posição como autoridade hierárquica perante os demais no ambiente de trabalho. Outro fator que implica em um péssimo rendimento no desempenho do trabalho coletivo é que um gestor autoritário nunca dá ouvidos aos seus colaboradores, pois o mesmo não tem interesse algum em entender os anseios e/ou insatisfações dos mesmos.

Portanto um gestor que busca trabalhar a participação de todos em prol de um bem comum, deve deixar de lado o autoritarismo dando vez e voz aos funcionários para que, a partir do que foi ouvido, levar em consideração o que é melhor para o todo sem, contudo, menosprezar as partes.

Compreender e analisar o comportamento nas organizações é fundamental, sendo que através dele obtêm-se informações essenciais para que ocorra um excelente desempenho tanto do indivíduo como da empresa.

Nota-se que a observação do comportamento organizacional pode ser feita de várias formas, pois está relacionada com o cotidiano dos indivíduos. Onde envolve não somente eles, mas também a empresa e o grupo que nela executa suas funções, para assim, ser analisada de forma eficiente e adquirir melhor eficácia.

Assim sendo, a finalidade deste trabalho foi apresentar uma reflexão acerca de como é importante utilizar o método de comportamento organizacional no ambiente de trabalho e em consonância com uma gestão participativa, uma vez que unir organização, comportamento e participação cria uma sentença matemática de bons resultados.

Ao tratar de liderança e comportamento organizacional da escola pública, é importante ressaltar que o gestor precisa manter o equilíbrio entre autoridade e

autonomia para assim, facilitar o entendimento do todo acerca de sua posição dentro da instituição.

As atitudes das pessoas podem influenciar diretamente nas organizações trazendo benefícios, quando usadas de forma correta; com conduta e ética dos indivíduos nelas presentes. Se o conhecimento adquirido do gestor for usado de forma eficiente e coerente sobre o comportamento humano, pode-se desenvolver colaboradores altamente motivados e competentes que estarão sempre em busca de melhoria contínua em busca de novas e melhores maneiras de realizarem o trabalho, criando assim vantagem competitiva no mercado globalizado. Percebe-se assim, que o comportamento organizacional de um setor- seja este público ou privado – depende de quem lidera o grupo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente análise foi realizada na Escola Estadual Marinalva Alves, no município de Nossa Senhora do Socorro, no estado de Sergipe, onde foi aplicado um questionário para algumas pessoas que representam essa comunidade escolar, tais como: a gestora, 02 coordenadoras e 01 mãe de aluno, na tentativa de coletar informações sobre o comportamento organizacional, o funcionamento de uma gestão democrática e participativa e sobre o comportamento do gestor em relação às diversas demandas que envolvem essa instituição.

Após análise da pesquisa, foi possível notar que as respostas obtidas sobre qual a função do gestor escolar, foram variadas, porém todas demonstraram enxergar este papel numa mesma perspectiva de relevância. Assim sendo, de forma sintetizada as respostas trouxeram a seguinte informação:

A função do gestor escolar é gerenciar a instituição, de modo que todas as partes possam fluir harmoniosamente tomando decisões estratégicas que irão ser responsáveis pela organização da parte pedagógica e da estrutura patrimonial, busca sempre garantir o bom funcionamento da escola, sendo um profissional importante na promoção da excelência escolar e no sucesso dos alunos e da comunidade escolar com um todo.

Para enfatizar as respostas dadas pelos indagados, pode-se entender que, há um conceito mais amplo do que se pode imaginar sobre determinado conceito. Neste sentido, Paro (2015), expõe que:

O conceito de direção do senso comum, em que poucos exercem seu comando sobre muitos, que vige em nossos sistemas de ensino com relação ao papel do diretor de escola. Este é, em geral, não apenas o encarregado da administração escolar, ao zelar pela adequação de meios a fins – pela atenção ao trabalho e pela coordenação do esforço humano coletivo – mas também aquele que ocupa o mais alto posto na hierarquia escolar com a responsabilidade por seu bom funcionamento. (p. 41) .

Dando ênfase à afirmativa supracitada acima, é indubitável ressaltar que o gestor é a parte principal e primordial na rede de ensino, levando em consideração que sua função é organizar a instituição e contribuir para o progresso do funcionamento de todas as etapas de gerenciamento educacional que trarão como resultado a oferta de serviços educacionais de qualidade. Para isso, se faz necessário a tomada de decisões estratégicas que possibilitaram o desenvolvimento harmonioso das "engrenagens" da unidade escolar.

Em consonância com Paro (2015), Cury (2009, p. 56) complementa definindo que “o líder não precisa ter regras, basta ter bons métodos para entender situações-problemas de forma que tendo uma postura mais rígida pode não ter o mesmo resultado”

Outro questionamento é visualizar os desafios e aprendizados que o gestor enfrenta perante a sua função. As respostas foram as mais variadas possíveis, porém, a maioria respondeu de pronto que:

O maior desafio de um diretor inicia-se com o combate à fofocas entre os colegas de trabalho que atribuem juízo de valor sobre a função exercida por outrem. Os mesmos alegam que o diretor da instituição tem sempre que possuir um olhar cauteloso e atento sem, contudo, perder sua autonomia para que se possa manter a homogeneidade do funcionamento da escola.

Uma minoria alega que o maior desafio de um diretor são as demandas de verbas escolares que não suprem as necessidades da instituição, uma vez que elas derivam do quantitativo de alunos e ultimamente as instituições públicas têm perdido muitos alunos. Para eles, é de suma relevância manter uma busca ativa periódica, visando trazer os alunos para dentro da unidade de ensino para que se possa ter um rendimento maior e poder ter dentro da instituição, atrativos que façam com que as famílias matriculem seus filhos.

Sobre os desafios de um gestor, Davis e Newtrom (1997, p.5-7) acreditam que: “A conduta institucional é o conhecimento, utilizando da compreensão a

respeito de como o indivíduo se comporta na instituição é imponderável, ocorre que cada pessoa tem suas dificuldades e princípios."

Quando questionados sobre como lidar com os professores da escola as respostas obtidas foram próximas e diziam que lidam de forma amigável, tentando dialogar de forma sincera, mostrando que as lutas e as dores em sala de aula também são de extrema importância conseguindo assim construir alianças de forma acolhedora.

Dessa maneira, pode-se dizer que manter relações saudáveis também é importante no ambiente escolar e que o respeito à diversidade é primordial para que isso aconteça, pois a convivência em harmonia com colaboradores de diferentes gêneros, raças, religiões e comportamento facilita o trabalho dos educadores e pais, abrindo portas para um aprendizado maior e melhor, derrubando barreiras desnecessárias.

Tendo isso, Silva (2001, p.51) diz:

No ponto de vista da motivação podemos dizer que o clima da instituição é o conjunto de efeitos que constrói um ambiente de interação entre alunos e funcionários que influencia no comportamento dos professores, exercendo uma influência muito grande na conduta dos profissionais em relação ao planejamento escolar conduzindo melhor seu desempenho.

Com relação aos pais, foi questionado também como fazer para melhorar a comunicação entre escola e família. As respostas obtidas foram que eles são convocados ao ambiente escolar sempre que é necessário tratar sobre o rendimento escolar de seu filho ou questões disciplinares e que caso eles sintam a necessidade de ir à escola, a equipe de gestão está sempre disposta para recebê-los, fazendo com que eles estejam mais presentes no processo de ensino-aprendizagem.

Em suma, é de grande relevância que a escola seja sempre um ambiente acolhedor, democrático e que dê aos colaboradores a liberdade para atuar com autonomia e responsabilidade, de forma que sua atuação profissional renda bons frutos, tendo em vista que um gestor que trabalha de forma igualitária com todos os seus colaboradores, tende a manter o equilíbrio sem perder seu poder de liderança. (LUCK, 2005)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo aprender como funciona o trabalho executado por uma gestão escolar e contribuir para a organização da escola de

modo geral, sendo realizado por meio de um estudo de campo e de um questionário aplicado a três pessoas de diferentes esferas na comunidade escolar e uma pesquisa informal com o corpo docente, os estudantes e os demais colaboradores, os quais julgamos peças essenciais numa gestão participativa.

Analisar o comportamento organizacional de uma instituição não é uma tarefa fácil, pois é preciso um período de constantes observações, além de buscar investigar e coletar dados reais que estivessem de acordo com a proposta desse trabalho e fossem relevantes para agregar conhecimento técnico e científico.

A gestão participativa na escola pública é essencial para proporcionar um meio de trabalho colaborativo, encorajando a atuação ágil de todos os membros da escola. Esse avanço estimula o desenvolvimento do corpo docente, funcionários, pais e alunos, ocasionando um ambiente organizado, mais saudável ao avanço educacional. Diante do exposto, este trabalho foi de extrema importância para o crescimento intelectual acerca da importância de organizar uma equipe de forma harmônica para que o trabalho flua e dê bons frutos. Percebe-se, diante desse estudo, que quando um gestor trabalha de forma democrática, ouvindo seus colaboradores sem perder a autonomia, cria-se um vínculo afetivo de respeito. O comportamento organizacional depende muito do que o gestor fala, porém depende ainda mais do que ele ouve, pois, ao dar voz aos funcionários, o gestor passa a entender como seus colaboradores estão se sentindo com a função que lhes foi delegada e pode buscar mecanismos que ajudem a melhorar a situação pela qual passa o servidor.

Sendo assim, é de extrema importância certificar-se que a introdução da gestão participativa na escola pública pode ter muitos problemas como rejeição e falta de recursos. Entretanto, podemos dizer que é indispensável continuar a busca por critérios, como: a qualificação da equipe, mais envolvimento da sociedade com acompanhamento contínuo dos efeitos para colocá-la em prática, pois um ambiente educacional equilibrado e integrado com toda a comunidade escolar traz vantagens para os próprios colaboradores da instituição. Isso porque as pessoas passam a se sentirem mais valorizadas e, conseqüentemente, motivadas a desenvolverem um trabalho melhor e transformarem a escola em um local de interação social, de descobertas e de criação de memória, gerando assim resultados significativos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2015.

BRASIL. **Leis e Decretos**. Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996).

CANDIDA, Maria. RH – **Diferença entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional**. 2014. Disponível em INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO Pós-Graduação lato sensu em Administração Pública 17. Acesso em 10 de nov de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. [r.a], Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Augusto. **O código de inteligência**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 1997.

DULUC, A. **Liderança e confiança**. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVY, Gisele Cristine Tenório de Machado Levy; NUNES SOBRINHO, Francisco de Paula; SOUZA, Carlos Alberto Absalão de. Síndrome de Burnout em professores da rede pública. **Revista Produção**, v. 19, n. 3, set./dez. 2009, p. 458-465.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Ricardo Luz.- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 239 p.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão Escolar Participativa e Clima Organizacional.** Gestão em Ação, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

SILVEIRA, Flavio Eduardo (organizador); JUNGBLUT, Airton Luiz [et al.]. **Organizações e sociedade: identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

VIEIRA, Rufina; VIEIRA, Shirley. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista de divulgação técnico-científica do Instituto Catarinense de PósGraduação (ICPG), Blumenau, v.1, n.4, p. 1-11, Jan/Mar. 1997.

TERMO DE RESPONSABILIDADE DE PLÁGIO-

Eu, **Hariel Feitosa Arnaldo**, acadêmico (a) do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Amadeus/FAMA, orientado (a) pela Prof. (a) MsC Carla Daniela Kohn, declaro para os devidos fins que o Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema versa sobre: **O Comportamento Organizacional na Escola Pública (SEDUC-SE) Mediante a uma Gestão Participativa**, atende às normas técnicas e científicas exigidas na elaboração de textos e ao Regulamento para Elaboração do TCC da referida Instituição.

As citações e paráfrases dos autores estão indicadas e apresentam a origem e ideia do autor (a) com as respectivas obras e anos de publicação.

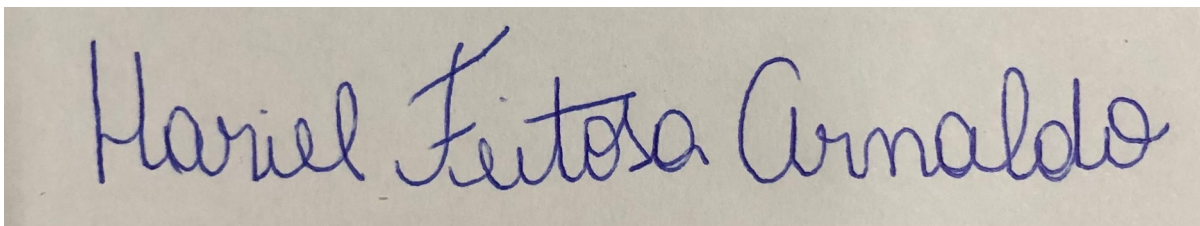
O Código Penal em vigor, no Título que trata dos Crimes Contra a Propriedade Intelectual, dispõe sobre o crime de violação de direito autoral – artigo 184 – que traz o seguinte teor: Violar direito autoral: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa. E os seus parágrafos 1º e 2º, consignam, respectivamente:

A § 1º Se a violação consistir em reprodução, por qualquer meio, com intuito de lucro, de obra intelectual, no todo ou em parte, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente, (...): Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa, (...).

§ 2º Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe à venda, aluga, introduz no País, adquire oculta, empresta troca ou tem em depósito, com intuito de lucro, original ou cópia de obra intelectual, (...), produzidos ou reproduzidos com violação de direito autoral (Lei n.º 9.610, de 19.02.98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais, publicada no D.O.U. de 20.02.98, Seção I, pág. 3).

Declaro, ainda, minha inteira responsabilidade sobre o texto apresentado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Aracaju SE, 16/06/2023.



Assinatura da aluna concluinte

Sistema de Biblioteca da Faculdade Amadeus - FAMA

A743c Arnaldo, Hariel Feitosa
O comportamento organizacional na escola pública (SEDUC-SE) mediante a uma gestão participativa / Hariel Feitosa Arnaldo ; orientação [de] Prof.^a Me. Carla Daniela Kohn. – Aracaju : FAMA, 2023.

22 f.

Artigo científico apresentado como requisito para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia – Faculdade Amadeus

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Escola. 3. Gestão participativa. I. Kohn, Carla Daniela (orient.). II. Faculdade FAMA. III. Título.

CDU: 371.11.057:159.98
