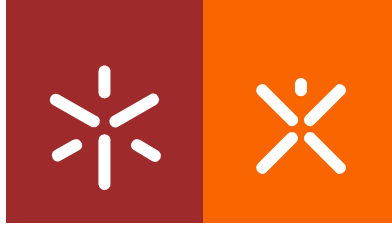


**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Daniela Tavares

**Clima organizacional para o uso das  
Tecnologias Digitais de Informação e  
Comunicação: estudo de caso numa  
escola de ensino fundamental e médio  
da cidade de Sapiranga-RS**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Educação

Daniela Tavares

**Clima organizacional para o uso das  
Tecnologias Digitais de Informação e  
Comunicação: estudo de caso numa  
escola de ensino fundamental e médio  
da cidade de Sapiranga-RS**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Ciências da Educação  
Área de Especialização em Tecnologia Educativa

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Bento Duarte da Silva**  
e da  
**Professora Doutora Rejane da Silveira Several**

outubro de 2015

DECLARAÇÃO

Daniela Tavares

Endereço electrónico: *danielatavares.poa@gmail.com*

Telefone: 51 / 99026311

Título dissertação:

Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação: estudo de caso numa escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga-RS

Orientadores:

Professor Doutor Bento Duarte da Silva

Professora Doutora Rejane da Silveira Several

Ano de conclusão: 2015

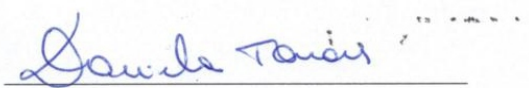
Mestrado em Ciências da Educação

Área de Especialização de Tecnologia Educativa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/10/2015

Assinatura:



A handwritten signature in blue ink, reading 'Daniela Tavares', is written over a horizontal line.

Dedico a construção deste trabalho a todos aqueles que me deram apoio nos momentos de dúvida ao longo desta caminhada. Quando tudo parecia mais difícil, sempre havia uma pessoa amiga que trazia uma palavra de conforto e estímulo para que não desistisse, e, assim, reunia forças para continuar.

Ao meu esposo Evandro Gomes da Rosa, pelo o apoio incondicional que prestou durante esse período, especialmente nos momentos mais difíceis.

Dedico este trabalho para minha querida mãe, Maria Luiza Tavares Sampaio, por ser uma mulher guerreira e batalhadora.

Obrigada



## Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que iluminou o meu caminho durante esta trajetória.

Ao meu esposo, pelo incondicional incentivo, compreensão, reconhecimento, carinho e companheirismo, pelas horas afastadas do nosso lar para realização deste trabalho.

A todos os meus amigos e colegas que, de alguma maneira, contribuíram para o meu crescimento e me acompanharam no decorrer destes dois anos e meio.

A todos os professores que tiveram a paciência e a capacidade de nos transmitir seus conhecimentos.

Quero agradecer à senhora Cláudia Kruche Kichler, diretora da Escola em estudo, uma pessoa muito especial.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

À professora Dra. Gládis Falavigna, pela iniciativa de trazer o Mestrado para São Francisco de Paula/RS, pela dedicação e apoio na realização deste trabalho.

Ao prof. Dr. Bento Duarte da Silva, por toda a dedicação pelo grupo do Brasil.

E, por fim, aos meus orientadores, o prof. Dr. Bento Duarte da Silva e a profa. Dra. Rejane da Silveira Several (UERGS), pela constante boa vontade e dedicação na orientação, mesmo estando em cidade e País distante, não mediram esforços para a realização deste trabalho.



A era do computador está acabando diante da única força tecnológica que poderia superar em impacto a capacidade do computador de processar e criar informação. É a comunicação, que é mais essencial aos seres humanos do que a computação. A comunicação é a forma pela qual moldamos uma personalidade, uma família, uma empresa, uma nação e um mundo.

George Gild





## RESUMO

Esta investigação apresenta a perspectiva dos professores sobre o clima organizacional da escola para o uso das TIC's na qual atuam. Abordaremos o Clima de escola conscientes da importância que o seu conhecimento, em termos de diagnóstico organizacional, proporciona a possibilidade de uma intervenção geradora de mudança e de maior eficácia dentro de qualquer estabelecimento escolar.

Centralizaremos a investigação num paradigma misto, qualitativo-quantitativo, através de um *estudo de Caso* de uma escola localizada na cidade de Sapiranga /RS, por meio de aplicação de um inquérito por questionário junto ao corpo docente. Neste contexto, apresentar-se-á no discorrer do presente trabalho acadêmico, levantamento bibliográfico, objetivando apresentar os principais conceitos acerca do clima escolar para o uso das TIC's, seus aspectos motivadores e desmotivadores e a influência das novas tecnologias no dia-a-dia de um professor.

A análise dos dados levantados auxiliará a concluir sobre a percepção dos docentes e quais aspectos que poderiam influenciar na melhoria do processo de utilização das TIC's e, conseqüentemente, para um clima favorável dentro da escola.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Clima Escolar, Motivação, Integração das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação.



## ABSTRACT

This investigational paper presents teachers' perspective on the school environment for the use of ICTs on who they operate. We shall address the school environment, well aware of the importance that their knowledge, in terms of organizational diagnosis, provides the possibility of a changing intervention policies and greater efficiency within any teaching institution.

The focus of the investigation is a mixed qualitative-quantitative research paradigm, through a survey study of a school – located in Sapiranga / RS – by applying of a questionnaire on the teaching body. In this context shall be demonstrated, on later developments of this paper, bibliographic references literature aiming to present the main concepts about the school environment for the use of ICTs, their motivating and demotivating aspects and the influence of new technologies in a daily teacher's routine.

The analysis of the data will help to reach conclusions on the perception of teachers and what aspects that could influence the improvement of the use of ICT using processes and consequently to a more favorable environment in the school.

Keywords: Organizational Environment, School Environment, Motivation, Integration of Digital Technologies of Information and Communication.



## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	v
Resumo	ix
Abstract	xi
ÍNDICE GERAL	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xv
ÍNDICE DE TABELAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
ÍNDICE DE FIGURAS	xxi
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 OBJETIVOS	24
1.1.1 Objetivo geral	24
1.1.2 Objetivo específicos	25
1.2 Justificativa	25
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.1 Breve histórico	29
2.2 Evoluções e definições do clima organizacional	30
2.3 Relevância do clima organizacional	33
2.3.1 Tipos de clima organizacional	34
2.4 Avaliação do clima organizacional	35
2.5 Motivação	35
3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs)	45
3.1 Breve Histórico das TICs ao longo do tempo	45
3.2 Inserções das TICs dentro da Educação Brasileira	48
3.3 Efeitos das TICs nos segmentos sociais	53
3.4 A interação entre professores e a escola	62
3.5 A Sociedade e a Escola	64
3.6 Motivação entre Professores e Alunos	66
3.7 COMUNICAÇÃO	67
3.7.1 O Processo de Comunicação	68
3.8 Barreira para a Comunicação	74
3.9 Modo de Comunicação	75
3.10 Comunicação Interpessoal	76
3.11 Mediação da Comunicação	79
4 Enquadramento Metodológico	83
4.1 Tipo de estudo	83
4.2 Questão e objetivos de investigação	84
4.3 Instrumentos de investigação	84
4.3.1 Questionário	84
4.3.2 Observação	87
4.4 Contexto da pesquisa: A Escola "A"	87
4.4.1 Conhecendo a Proposta Pedagógica da escola	89
4.4.2 Objetivos da escola	91
4.4.3 Práticas pedagógicas e sociais da escola em estudo	93
4.4.4 Participantes	97
4.5 Processo de recolha de dados	98
4.6 Tratamento de dados	99
4.7 Aspectos éticos considerados	99
5 Apresentação e Análise dos Resultados	101
5.1 Dados pessoais dos entrevistados	101
5.2 Trabalho e realização profissional	105
5.3 Valorização profissional	107

5.4 Relacionamento Interpessoal/Trabalho em equipe/Motivação	109
5.4.1 Fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho dos participantes no estudo	111
5.5 Condições físicas do trabalho	112
5.5.1 Condições ambientais no local do trabalho	114
5.5.2 Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho	115
5.6 Comunicação dentro da escola	116
5.6.1 Canais de comunicação utilizados dentro da escola	118
5.6.2 Canais de comunicação utilizados dentro da escola (semanalmente)	119
5.6.3 Canais de comunicação utilizados dentro da escola (diariamente)	120
5.7 Imagem da escola	121
5.7.1 Comparação de como é a escola hoje e como era quando você foi admitido	122
5.7.2 O que poderia ser feito para melhorar a imagem da escola?	123
5.7.3 Como você se imagina daqui 2 anos?	123
5.8 Treinamento e Desenvolvimento	124
5.8.1 Que tipo de capacitação você gostaria de fazer?	125
5.8.2 Qual o curso gostaria de fazer?	126
5.8.3 Qual área você gostaria de fazer?	126
5.9 Tecnologia de Informação e Comunicação	127
5.9.1 Laboratório de Informática	127
5.9.2 Você tem equipamentos disponíveis para serem utilizados na sua escola?	128
5.9.3 Quantos computadores têm no laboratório de informática da escola?	129
5.9.4 A escola tem equipamentos em quantidade suficiente para a utilização dos professores	129
5.9.5 Você leva o seu próprio equipamento para as suas aulas?	130
5.9.6 Você tem suporte na escola para usar os equipamentos?	131
5.9.7 Como é o acesso a internet na sua escola?	132
5.9.8 Frequência do uso das TICs	133
5.9.9 Você recebe incentivo por parte da sua escola para usar as TICs?	135
5.9.10 Seus alunos preferem as aulas em que você usa as TICs?	136
5.9.11 Em sua opinião qual a finalidade principal das TICs	137
5.10 Avaliação do questionário, enquanto instrumento da investigação	138
5.10.1 O modelo de questionário atendeu às suas expectativas?	138
5.10.2 Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para a sua escola?	139
5.10.3 Sugestões, críticas ou comentários sobre o questionário	140
6 Conclusão	143
Referências	147
Anexos	157

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de clima organizacional e autores

31





## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Opinião sobre o trabalho profissional na escola	105
Tabela 2 – Opinião sobre o trabalho e realização profissional na escola	107
Tabela 3 – Opinião sobre o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e grau de motivação	109
Tabela 4 – Fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho na escola	111
Tabela 5 – Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho	114
Tabela 6 – Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho	115
Tabela 7 – Opinião sobre a comunicação dentro da escola	116
Tabela 8 – Opinião sobre a imagem da escola	121
Tabela 9 – O que pode ser feito para melhorar a imagem da escola	123
Tabela 10 – Opinião dos participantes sobre a capacitação que gostariam de fazer	125
Tabela 11 – Área do curso	127
Tabela 12 – Opinião sobre a utilização das TICs na escola	133



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargos dos participante	101
Gráfico 2 – Departamento em que trabalha o participante	102
Gráfico 3 – Cargo de coordenação/chefia	103
Gráfico 4 – Participantes por sexos	103
Gráfico 5 – Faixa etária dos participantes	104
Gráfico 6 – Tempo de exercício docente dos professores	104
Gráfico 7 – Opinião sobre o trabalho e realização na escola	106
Gráfico 8 – Opinião sobre a valorização e reconhecimento na escola	107
Gráfico 9 – Opinião sobre o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e grau de motivação	110
Gráfico 10 – Opinião sobre as condições físicas do ambiente de trabalho	112
Gráfico 11 – Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho	114
Gráfico 12 – Opinião sobre a comunicação dentro da escola	117
Gráfico 13 – Canais de comunicação utilizados dentro da escola	118
Gráfico 14 – Canais de comunicação utilizados dentro da escola (semanalmente)	119
Gráfico 15 – Canais de comunicação utilizados dentro da escola (diariamente)	120
Gráfico 16 – Opinião sobre a imagem da escola	121
Gráfico 17 – Opinião sobre a evolução da imagem da escola	122
Gráfico 18 – Opinião dos participantes sobre como se imaginam daqui 2 anos	124
Gráfico 19 – Opinião sobre se o treinamento capacita a realizar bem o trabalho	124
Gráfico 20 – Que curso gostariam os participantes de fazer	126
Gráfico 21 – Opinião sobre a infraestrutura do laboratório de informática	128
Gráfico 22 – Opinião sobre a disponibilidade dos equipamentos	128
Gráfico 23 – Opinião referente ao número de computadores existentes no laboratório de informática da escola	129
Gráfico 24 – Opinião referente se a quantidade de computadores é suficiente para a utilização dos professores	130
Gráfico 25 – Opinião dos participantes sobre se você leva o próprio equipamento para as suas aulas	131
Gráfico 26 – Opinião referente à existência de suporte na escola para usar os equipamentos	131
Gráfico 27 – Opinião sobre o acesso à internet na escola	132
Gráfico 28 – Opinião sobre a utilização das TICs na escola	135
Gráfico 29 – Incentivo para utilizar as TICs na escola	136
Gráfico 30 – Opinião sobre se os alunos preferem aulas com as TICs	137
Gráfico 31 – Opinião sobre a principal finalidade do uso das TICs	138
Gráfico 32 – Opinião sobre se o modelo do questionário atendeu às expectativas	139
Gráfico 33 – Opinião sobre se a análise do resultado questionário se concretizará em benefícios para a escola	140
Gráfico 34 – Análise do questionário, apresentação de sugestões, críticas ou comentários	141



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	36
Figura 2 – Teoria dos dois fatores	39
Figura 3 – Teoria de Expectativas	40
Figura 4 – Modelo do Processo de Comunicação	69
Figura 5 – Características envolvidas na criação do contexto educativo e suas relações com os media	80



## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa propõe-se **diagnosticar o clima organizacional para o uso das TIC na escola de ensino fundamental e médio** da cidade de Sapiranga-RS, procurando conhecer a opinião e o nível de satisfação dos professores sobre o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), identificando os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados a fim de conseguir um bom nível de satisfação e um ambiente de trabalho harmonioso que favoreça a eficiência e a criatividade. O diagnóstico será realizado por meio de uma pesquisa de clima organizacional, utilizando-se o questionário informatizado, distribuído ao público-alvo constituído por professores do Ensino Médio da instituição, num total de 15 participantes.

Assim, num primeiro momento, precisamos pensar de que forma os professores podem utilizar as tecnologias na escola. Uma das maneiras é através da informática educativa, referindo-nos ao uso do computador e suas ferramentas no âmbito escolar enquanto recurso pedagógico a ser utilizado pelo profissional docente. Também podemos considerar o computador como um dispositivo facilitador de inclusão digital, escolar e social.

Nesse sentido, esta pesquisa terá como objetivo **refletir sobre o clima organizacional das escolas de modo a favorecer a frequência com que os professores utilizam as TDIC para a aprendizagem e conhecimento dos alunos:**

- ✓ Se existe laboratório de informática na escola,
- ✓ Quantos computadores existem no laboratório.
- ✓ Qual é o nível (velocidade) do acesso à internet.
- ✓ Se o professor acessa a internet e quantas vezes por semana.
- ✓ Quantas vezes por semana o professor utiliza o computador, notebook, ou tablet.
- ✓ Se acessa redes sociais, e com qual frequência.
- ✓ Se é de hábito enviar emails, se utiliza esta ferramenta para realizar tarefas escolares.
- ✓ Se utiliza softwares ou web sites, para promover o ensino aos alunos.
- ✓ Se durante as aulas, os alunos utilizam os computadores, data show ou Power Point para fazerem ou apresentarem trabalhos aos colegas da turma.
- ✓ Se utiliza os computadores para desenvolver atividades de ensino-aprendizagem na sala de aula, e com qual frequência.
- ✓ Se utiliza computador para atribuir e divulgar as notas aos alunos.



- ✓ Se não utilizam as tecnologias, por que razões?

Nos dias de hoje, as pessoas se comunicam com qualquer parte do mundo, isso ocorre com uma rapidez como nunca ocorreu na história da humanidade, através da telefonia, seja (fixa ou móvel), da Internet, correio eletrônico (e-mail) ou chats on-line (WhatsApp, Skype, Facebook, Blogs, entre outros). Esses meios permitem às pessoas, num curto espaço de tempo, fazerem amizades virtuais, pesquisar, comercializar produtos e serviços, entre outras formas de comunicação. No âmbito escolar, essas mudanças e os avanços rápidos exigem educadores mais qualificados, com uma formação contínua, que estejam sempre em busca de novos conhecimentos e que se adaptem às necessidades da sociedade e do universo profissional.

Neste sentido, o trabalho de pesquisa teve como o principal objetivo **contribuir para uma melhor compreensão da relação indivíduo e organização, podendo auxiliar a melhorar a administração** no sistema educativo, como também os índices de satisfação e motivação no trabalho.

## 1.1 Objetivos da Pesquisa

O estudo do clima de escola pode fornecer informações pertinentes para a sua auto-avaliação e diagnóstico, de forma a detectar e corrigir possíveis erros. Procurar um clima adequado e positivo deve ser uma preocupação básica de uma organização escolar que pretenda alcançar a eficácia.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o Clima Organizacional para o uso das TIC's, num contexto escolar na percepção dos professores do Ensino Médio. Essa perspectiva recai sobre as facilidades e dificuldades da utilização das TICs, o que trazem para o processo de ensino em sala de aula, e, conseqüentemente, sua abordagem como ferramenta tecnológica no dia-a-dia dentro da escola de modo a contribuir para o enriquecimento da prática pedagógica no processo ensino-aprendizagem.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Na sequência, relatam-se os objetivos específicos a serem respondidos pela pesquisa.

- Identificar o uso das TICs como ferramenta pedagógica dentro da sala de aula.
- Analisar o nível de motivação de cada professor.
- Demonstrar se o uso das TIC interfere diretamente no desenvolvimento profissional e pessoal dos professores.
- Descrever os conhecimentos, práticas e percepções dos professores relativamente à utilização das TDIC;
- Avaliar o nível de desempenho de cada professor dentro da sala de aula, na utilização das TDIC.
- Compreender se a falta de informação e conhecimento sobre as atuais TDIC por parte dos professores influenciará diretamente no rendimento escolar.
- Investigar a falta de preparo técnico e pedagógico do Corpo Docente na atuação com as novas tecnologias.
- Averiguar se o ambiente interno da escola determina um clima favorável para o desenvolvimento das atividades pedagógicas com as TDIC.

### 1.2 Justificativa

As escolas vêm passando por mudanças significativas, exigindo novos estudos para compreender as transformações nos vários segmentos da sociedade. Dentre estas transformações, as instituições educacionais são desafiadas a melhorar o seu clima organizacional, a imagem social, seu relacionamento ecológico e estarem aptas para os desafios da modernidade.

De acordo com Luz (1996), a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento com vista a orientar políticas de ação e correção de

problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização. Trata-se de uma ação que busca detectar as imperfeições existentes nas relações que impactam nos resultados do grupo profissional, com o objetivo de corrigi-las. Ela expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente.

Ao mesmo tempo, a crença na instituição se eleva sensivelmente. Nessa perspectiva, o clima organizacional merece ser destacado como fator de grande relevância para as organizações. Trata-se de um fator valioso no âmbito das organizações que desejam gerir o seu ambiente interno, criando condições mais favoráveis à motivação das pessoas, com nítidos reflexos positivos no que se refere à qualidade e à produtividade de suas ações. O clima organizacional saudável possibilita às pessoas executar suas tarefas de modo mais eficiente e eficaz. A análise do clima organizacional, por sua vez, converte-se, neste contexto, em instrumento de avaliação da gestão e da política de desenvolvimento organizacional. (Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2004).

O desenvolvimento de competências e habilidades ligadas à tecnologia é fator importante na globalização das ideias, das experiências aglomeradas durante séculos, uma vez que se produzem equipamentos com alta capacidade produtiva e com baixo custo operacional, necessitando, portanto, de mão de obra qualificada, para operar equipamentos.

*Assim, o problema em estudo consiste na procura de dados empíricos relevantes que permitam promover um nível crescente e sustentado da utilização das tecnologias por parte dos professores, e conseqüentemente, investigar quais são as variáveis que influenciam positiva ou negativamente o nível de satisfação e motivação do Corpo Docente num contexto escolar.*

Diante disso, este trabalho contribuirá de forma teórica, reunindo informações bibliográficas sobre o assunto com observância à possibilidade de implantação de um projeto de melhoria do clima organizacional para a utilização das TICs dentro da Escola de Ensino Fundamental e Médio da cidade de Sapiranga/RS.

Na prática, beneficiará a escola objeto de estudo e qualquer outra que opte por estabelecer tais técnicas. Por meio da análise de clima organizacional, pode-se perceber a existência de ineficiências no ambiente de trabalho e a respectiva consequência, de forma a buscar alternativas que neutralizem possíveis perdas.

Este trabalho tem como proposta apresentar o clima organizacional para o uso das TIC's, pois acreditamos que o clima influencia diretamente no desempenho individual e coletivo e, portanto, nos resultados da organização.

No entanto, a escolha do tema em estudo buscou aplicar os conhecimentos adquiridos durante a minha graduação em Administração de Empresas e na Especialização Integrada no Capital Intelectual. Também considero importante destacar meu grande interesse pela área e pelo tema Clima Organizacional. Ao cursar as unidades curriculares do Mestrado em Ciências da Educação com ênfase em Tecnologia Educativa, resolvi pesquisar não apenas o clima de uma escola, mas conectar o clima organizacional com o uso das TICs, no do processo de ensino-aprendizagem, integrando a Internet com as outras tecnologias na educação, tais como vídeo, televisão, jornal e computador. Buscou-se dessa forma, integrar as formas mais avançadas com as técnicas convencionais, integrando o humano e o tecnológico, dentro de uma visão pedagógica nova, criativa e aberta.

A relevância social deste trabalho está intrinsecamente ligada à sustentabilidade organizacional, pois a instituição de climas harmoniosos garante rendimentos produtivos satisfatórios, resultando diretamente na qualidade de ensino da escola e, conseqüentemente, no aprendizado dos alunos. Nesse contexto, torna-se inevitável a valorização das TIC em todo o contexto social. Mesmo assim, ainda vemos a escola demonstrar grande dificuldade em colocar em prática novas formas de aprender, deixando de lançar mão aos avanços tecnológicos atuais, o que demonstra a perda de oportunidades pedagógicas valiosas.

Quanto à metodologia adotada neste estudo, é do tipo misto (quantitativo-qualitativo), o procedimento técnico é de levantamento, pois se utiliza da interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Para obter as informações necessárias para a realização deste trabalho, aplicou-se uma pesquisa através de um questionário na escola selecionada.

No primeiro capítulo abordamos a introdução da pesquisa, em que descrevemos os objetivos: geral e específicos; justificamos a importância do tema escolhido para pesquisar; logo, apresentamos o nosso posicionamento de investigação, bem como a estrutura e o desenvolvimento do trabalho.

Dessa forma, no segundo capítulo, encontra-se a base teórica que fundamenta este estudo, o qual abrange assuntos relacionados ao Clima Organizacional: um Breve Histórico, Origem, Evoluções, Definições e Relevância do Clima Organizacional; Tipos e Avaliação do Clima Organizacional e Motivação e as Teorias de Maslow, Herzberg e Vroom que envolvem as necessidades e desejos de todos os indivíduos na sua vida pessoal e dentro da organização.

No terceiro capítulo, apresentamos um panorama histórico sobre a introdução das TICs no cenário brasileiro, especialmente no ambiente escolar. Tentaremos mostrar, em perspectiva, como as tecnologias foram inseridas no ambiente escolar, o seu aprendizado, sua adaptação e as transformações no processo de avanço das tecnologias e das comunicações em relação a professores e alunos.

No quarto capítulo, definimos a metodologia do trabalho, e qual o tipo de estudo, questões e os principais objetivos desta investigação, ressaltamos os instrumentos de investigação, que são os seguintes: o questionário, a observação, os participantes e o contexto de pesquisa: a escola "A". Destacamos as práticas pedagógicas da escola pesquisada e por fim, enfatizamos como foi o processo de recolhimento dos dados e como eles foram tratados.

No quinto capítulo, faremos a exposição da interpretação dos resultados, baseados nos dados obtidos junto à pesquisa aplicada ao corpo docente da escola "A". Analisaremos as respostas obtidas com a coleta de dados.

O sexto capítulo apresenta a conclusão da investigação com, o fechamento deste trabalho acadêmico, baseado na pesquisa realizada junto ao grupo escolar sobre o clima para o uso TICs, demonstrando o estudo e proporcionando a escola pesquisada soluções de melhorias, limites e sugestões que poderão dar continuidade de base para futuros pesquisadores.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende, de forma simples e direta, enfatizar os diversos aspectos referentes à constituição histórico-conceitual do Clima Organizacional, destacar suas teorias mais relevantes, além de enfatizar especificidades que julgamos fundamentais para a discussão do tema dentro de uma organização.

### 2.1 Breve histórico

Entre as décadas de 1960 e 1970, os conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento dos funcionários ganharam espaço no mundo organizacional (Corrêa, 2008). Em meio a isso, houve a valorização das pessoas nos resultados da produção das organizações. É através desta visão sistêmica que surge com maior força o conceito de clima organizacional. Ao longo do tempo, muitos teóricos estudaram sobre o tema, logo surgiram várias pesquisas e publicações. Parece que, quanto mais passam as décadas, mais o tema se torna atual, estimulante e inovador, pois, no meio de qualquer, ação estão as pessoas. Por mais que as tecnologias se modernizem, os indivíduos são e sempre serão de grande importância para o resultado das organizações.

No século XIX, na era Industrial o capital intelectual<sup>1</sup> não era muito valorizado, naquela época o homem era considerado um complemento da máquina. Mas, com o passar do tempo, essa visão foi se modificando. Atualmente, com os estudos das ciências humanas, pode-se observar a grande preocupação a respeito da motivação, satisfação e o estado psicológico do colaborador.

Segundo Taylor (1978) apud Corrêa (2010):

[...] anunciou no começo do século XX, que o papel do gerente é estudar o comportamento como um todo e a produtividade de cada colaborador com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento.

---

<sup>1</sup> Segundo Nogueira (2011) Capital intelectual é o patrimônio de conhecimento, criatividade e inteligência de uma organização no âmbito da prossecução dos seus objetivos. Como ativo intangível, o capital intelectual tem a capacidade para gerar valor sustentável ao longo do tempo. Disponível em <https://www.portal-gestao.com/artigos/6347-o-que-%C3%A9-o-capital-intelectual.html>. Acesso em 24/10/2015.

Nos últimos anos, as organizações vêm se preocupando mais com o clima organizacional, motivação, satisfação dos funcionários, a necessidade de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, em que as pessoas sintam-se bem para desenvolver as suas funções, em que se sintam motivadas em fazer parte daquele grupo, tenham uma influência positiva e recebam o reconhecimento de seu trabalho.

## **2.2 Evoluções e definições do clima organizacional**

O termo clima organizacional é uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da realidade que permeia o ambiente organizacional. (Bedani 2006). Claramente, o caráter do termo “clima”, enquanto metáfora, é que o transforma em uma importante ferramenta para o estudo do comportamento humano (individual e coletivo) nas organizações. Conseqüentemente, as pessoas podem responder de maneiras diversas às condições atmosféricas, que são o frio, calor, chuva ou até mesmo a seca.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. No entanto, se existe baixa motivação, isso irá gerar um clima de desinteresse e apatia.

O clima organizacional pode ser definido como os reflexos de um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização (cultura) e representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ele reage a isso. Resumindo, clima organizacional é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa.

A percepção pode ser boa ou ruim, isso vai depender da opinião que cada trabalhador faz das políticas, normas e conduta da empresa frente às diversas questões, tanto referentes ao mercado em que ela atua, como com relação às pessoas e à sociedade.

O clima organizacional tem muitas definições e também assume o clima psicológico. Alguns autores conceituam clima organizacional, relacionando-o com a satisfação e/ou insatisfação, motivação e/ou não-organizacional dos colaboradores da organização. Mas todas as conceituações convergem em um ponto: o clima organizacional é de grande importância para o sucesso de uma

empresa, pois revela a percepção dos colaboradores sobre a atual situação vivenciada na organização. O quadro resume o pensamento de cada autor ao passar dos anos.

**Quadro 1: Conceitos de clima organizacional e autores**

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Litwin e Stringer (1968)	Propriedades mensuráveis do ambiente são percebidas direta ou indiretamente e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas.
Schneider (1975)	As pessoas têm a percepção sobre a organização.
Kolb (1978)	A motivação dos colaboradores é resultante da combinação de estilos, de liderança, crenças, valores e estrutura da organização.
Woodman & Kin (1978)	O clima organizacional é um conceito que implica compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.
Sbragia (1983)	Propriedades do ambiente são percebidas e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas.
Oliveira (1994)	Existe uma pressão global da organização sobre os colaboradores.
Coda (1998)	Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.
Wiley e Brooks (2000)	O funcionário tem a percepção das condições do ambiente, das pressões e conflitos, produzindo sensações de satisfação ou insatisfação.
Paluri (2001)	Os colaboradores reagem às decisões e ações da organização influenciando seu estado no todo ou em parte.
Puente-Palácios (2001)	Surge a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho e divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento.
Paula; Stefano; Andrade; Zampieri (2001)	O clima ideal é aquele em que o colaborador tem orgulho da organização.



Forehand; Von Halter (2001)	Clima organizacional é a característica de uma organização que a diferencia das demais.
McMuray (2003)	Clima organizacional visto como produto de interações dos membros da organização.
Powell; Butterfield (2005)	Clima organizacional é a propriedade da organização ou dos indivíduos que a integram.
Novelli; Fischer; Mazzon (2006)	Confiança associada a melhoria do clima organizacional e da satisfação da organização.
Nasurdin (2006)	Clima organizacional favorável pressupõe: baixo nível de estresse, alto nível de autonomia, forte coesão, suporte de supervisão e baixo nível de pressão.
Oliva, Peral, Falchi (2008)	O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.
Siqueira (2008)	O conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização, que contemplam a comunicação, envolvimento, coesão e suporte do supervisor.
Castro e Martins (2010); Taschizawa; Pereira; Fortuna (2004)	O clima organizacional refere-se ao sentimento de uma organização.
Sobrinho, Porto (2012)	O clima tem sido apontado como um fenômeno que produz efeitos na satisfação das pessoas.
Rocha; Pelojo; Añez (2013)	Clima organizacional sob a óptica do comportamento humano nas organizações.
Segredo Perez (2013)	Conjunto de percepções influenciadas por fatores internos e externos em busca da melhoria contínua.
Schneider, Ehrhart, Macey (2013)	Clima e cultura organizacional são duas construções alternativas para conceituar como as pessoas experimentam e descrevem seus locais de trabalho.
Rahimic (2013)	Percepção dos eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados.

**Fonte:** Barthasar (2014, p. 31).

Analisando as percepções dos autores acima referidos, um bom clima organizacional dentro das escolas é de extrema importância. Nesse contexto, vários fatores devem ser analisados: um professor motivado e comprometido desempenhará melhor as suas atividades com mais entusiasmo e terá orgulho de fazer parte da equipe de docente. Outro fator importante é ter uma boa comunicação entre todos os envolvidos no setor da educação desde a diretoria, professores, setor administrativo, alunos, pais e até comunidade. Conseqüentemente, este fator comunicacional gera um ambiente saudável, assim como gestores (diretores e supervisores pedagógicos) com uma gestão participativa que tratem os colaboradores e professores com respeito. "O clima determina a qualidade de vida e a produtividade dos docentes e dos alunos. Esse é um fator crítico para a saúde e para a eficácia de uma escola" (Fox, 1973, citado por Ventura, 1999, p.2).

### **2.3 Relevância do Clima**

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Segundo Luz (2003, p.12), o "clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa, num dado momento". Esse aspecto está profundamente relacionado com o grau de satisfação de cada colaborador, ou seja, quando há elevada movimentação entre colaboradores o clima motivacional se eleva e se traduz em relação de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os colaboradores, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão e desinteresse.

A pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa e conhecer o parecer dos professores sobre o local de trabalho para, assim, levantar efetivamente os principais focos de problemas, objetivando melhorar o ambiente de trabalho.

O clima organizacional é de fundamental importância para as organizações nos dias de hoje, pois ele é capaz de ajudar a manter talentos na empresa, podendo afirmar-se que o grande diferencial

das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido, é fundamental que as organizações busquem manter o nível de satisfação elevado entre seus colaboradores, a fim de obter o efetivo comprometimento destes com os objetivos organizacionais.

A pesquisa de clima organizacional visa, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente. No entanto, existem várias maneiras de avaliar a satisfação no trabalho, ou seja, através de pesquisas de opinião sobre o clima organizacional para o uso das TDIC, nas quais os colaboradores terão a oportunidade de relatar seus sentimentos em relação a seus cargos e ao seu ambiente de trabalho com o objetivo de analisar a qualidade no trabalho. Também daremos ênfase ao conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na organização.

A criação de um clima organizacional que entenda as necessidades dos participantes da equipe propicia condições para uma melhoria da eficiência organizacional, através do direcionamento motivado para buscar os objetivos da organização.

O clima de uma organização é considerado favorável quando consegue produzir uma melhoria na moral interna, decorrente da satisfação das necessidades pessoais dos seus membros, proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração naquele contexto.

### **2.3.1 Tipos de clima organizacional**

Compartilhamos a ideia de Luz (2006) quando afirma que o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que um clima bom é aquele onde o funcionário sente-se motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulha em fazer parte da empresa que indica seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Para Chiavenato (2003, p. 610), o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. No clima prejudicial ou ruim existem evidentes

tensões, discórdias, conflitos, ruídos nas comunicações, desuniões, rivalidades entre os funcionários da empresa, tornando-se um ambiente adverso, frio e desagradável para se trabalhar. Um dos aspectos que demonstra um clima negativo dentro da organização é a alta rotatividade de pessoal.

## **2.4 Avaliação do Clima Organizacional**

Gasparetto (2008, p.55) relaciona algumas técnicas para avaliar o clima organizacional de uma empresa:

- a-) Pesquisa de opinião através de questionários;
- b-) Reuniões estruturadas de debates com os colaboradores;
- c-) Entrevista pessoal individualizada (estruturada e não estruturada);
- d-) Entrevista por ocasião do desligamento;
- e-) Observação pessoal;
- f-) Análise de documentos e relatórios.

Imediatamente para a realização de estudos sobre clima organizacional, o pesquisador tem a seu dispor duas alternativas básicas: adotar um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura ou elaborar o seu próprio modelo segundo Rizzatti (2002). Atualmente, a forma mais usada de se fazer uma avaliação do clima organizacional é através da pesquisa de clima, que é um método formal de identificação e determinação do clima organizacional de uma empresa.

## **2.5 Motivação**

Para Maitland (2002, p.7), motivação “é a força ou impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica”. São várias as teorias levantadas a cerca da motivação, mas apenas três

mantiveram credibilidade por certo tempo, vejamos o que contêm as teorias de Maslow, de *Herzberg e de Vroom*.

#### *Teoria de Maslow*

Abraham Maslow foi um dos estudiosos que contribuiu grandemente para os estudos da motivação com suas pesquisas relacionadas à hierarquização das necessidades dos seres humanos. O autor elaborou em 1951 a Pirâmide das Necessidades que até hoje auxilia os gestores a desenvolver ambientes amplos que tentam atender a todas as necessidades.

Segundo Maitland (2002, p. 8), a pirâmide de Maslow partia das necessidades, pois “acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas” (figura 1).

**Figura 1: Pirâmide de Maslow**



**Fonte:** Maximiano, 2012, p. 267.

Em sua teoria, Abraham Maslow explica a hierarquia das necessidades humanas, divididas em **necessidades primárias** (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança, e as **necessidades**

**secundárias**, que são as sociais, de estima e auto-realização. Abaixo a explicação mais aprofundada de cada uma delas:

**1 – Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo (básico) de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. São aquelas que relacionam-se com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.

No trabalho, esta necessidade traduz-se, por exemplo, em: horários flexíveis, conforto físico e intervalos de trabalho.

**2 – Necessidades de segurança:** Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São aquelas que estão vinculadas às necessidades de segurança: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc.

No trabalho, esta necessidade traduz-se, por exemplo, em: estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho, plano de saúde e seguro de vida.

**3 – Necessidades sociais:** São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

No trabalho, esta necessidade traduz-se, por exemplo, em: conquistar amizades, manter boas relações e ter superiores gentis.

**4 – Necessidades de estima:** Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder e orgulho em nós próprios. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.

No trabalho, esta necessidade traduz-se, por exemplo, em: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira e *feedback*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Feedback segundo Maximiano (2012, p. 319), significa o retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna.

**5 – Necessidades de auto-realização:** Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima, a autonomia, a independência e o autocontrole.

No trabalho, esta necessidade traduz-se, por exemplo, em: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões e autonomia.

Uma vez que essas necessidades estejam supridas, o ser humano busca componentes cada vez mais altos na pirâmide e que não podem ser simplesmente alcançados com dinheiro ou subsídios. No entanto, segundo Chiavenato (2011, p. 307) Maslow considera o dinheiro apenas necessário, como um meio de satisfazer tais necessidades instintivas como comer, beber, ter um lar.

#### *Teoria de Herzberg*

Em 1960 o americano Frederick Herzberg avançou no estudo sobre o tema quando da publicação de seu livro “A Motivação para Trabalhar” (*The Motivation to Work*), apresentando a **Teoria dos Dois Fatores, ou a teoria da “Motivação/Higiene”**. Segundo Maitland, (2002, p.09) esta teoria estabeleceu a relação entre os Fatores Motivacionais (os que agradavam) e Higiênicos (os que desagradavam).

Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Nesta teoria, Herzberg afirmava que existiam dois fatores que afetavam o indivíduo:

- "Fatores motivadores" (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo;
- "Fatores higiênicos" (que levam a insatisfação): a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades).

Figura 2: Teoria de dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Maitland (2002, p. 09)

Os *fatores higiênicos* descrevem as condições do ambiente de trabalho: salários, benefícios sociais, políticas da empresa, clima organizacional, oportunidades de crescimento entre outros. Segundo Maitland (2002, p.10) são fatores que influenciam diretamente para que as pessoas não se sintam insatisfeitas. Por sua vez, os fatores motivacionais estão ligados ao cargo, as tarefas e atividades desempenhadas pelo indivíduo dentro da organização, autonomia de como executar o seu trabalho, poder usar as suas habilidades pessoais, tendo responsabilidade total pelo seu trabalho, com definição de metas e objetivos relacionados ao seu trabalho e realizando a própria auto-avaliação de desempenho. São fatores satisfatórios, enquanto a ausência de motivação produz um fator insatisfatório.

Os fatores que causam mais satisfação nos trabalhadores estão ligados diretamente ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade e promoção.

#### *Teoria de Vroom*

Segundo Mailand (2002, p. 11), a *Teoria da Expectação* foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões

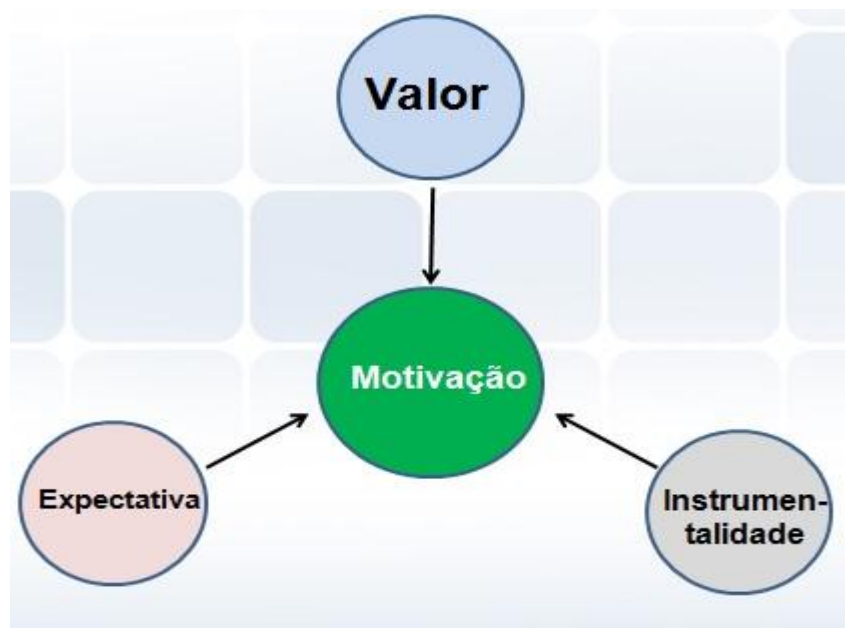


selecionando o que mais lhe cabe no momento. O idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, conforme podemos ver a seguir:

- ◆ Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- ◆ Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- ◆ Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes.

Segundo o autor, os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado. Os componentes principais desta teoria são: valor, expectativa e instrumentalidade,

Figura 3: Teoria de Expectativas de Vroom



Fonte: Macedo *et al*(2007, p. 98).

A motivação é uma forma de natureza emocional consciente, que é ativada quando a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação. Esta escolha ocorre em função de três conceitos cognitivos: Valência, Expectativa e Instrumentalidade.

1. **Valência:** a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa; ou seja, do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (que ele chama de "valência");

2. **Expectativa:** o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;

3. **Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

No entanto, dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda, as recompensas devem estar introduzidas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa e, por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada. Contudo, há várias críticas sobre esta teoria, já que a mesma não foi exaustivamente testada de maneira empírica, logo dificultando sua validade.

Em qualquer uma das teorias motivacionais, são três os conceitos básicos para se obter altos desempenhos:

1. Conhecimento da motivação humana;
2. Capacitação das pessoas;
3. Oportunidades e desafios para que as pessoas possam aplicar suas habilidades.

Tudo gira em torno de um ciclo: somando nossa habilidade individual e o apoio organizacional, somos motivados a partir do momento que temos o reconhecimento (pessoal e financeiro) e a valoração do nosso trabalho, ou seja, quanto mais alinhado for esse jogo melhor será o resultado. No entanto, o dinheiro nada mais é que uma das recompensas monetárias, que obtemos pela prestação de serviços a uma determinada organização. Pode-se dizer que o dinheiro é reforço condicionador, ou seja, é um efeito de primeiro nível por ter a capacidade de diminuir carências e necessidades imediatas, mas para que ele atinja o objetivo motivador a pessoa precisa acreditar que irá satisfazer a sua necessidade e, em prol do seu objetivo, terá que se empenhar. Outro fator relevante para a

motivação é a evolução das tarefas de acordo com o desenvolvimento das pessoas proporcionando maior amplitude e maior profundidade. E por fim, toda a teoria tenta explicar como se dá o comportamento humano e qual seria o melhor modo de ajustar com o objetivo de atingir resultados com eficiência e eficácia.

Terminamos este ponto fazendo uma síntese da contextualização teórica sobre o clima organizacional. Para Maslow (2000) satisfazer as necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (apud Vergara, 2000, p. 44).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria e emprego.

As secundárias são as sociais, a estima e a auto-realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido e ter prestígio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia.

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade e conceituada por vários autores. Gil (2001, p. 202) acredita que motivação é, [...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou diretores e coordenadores pedagógicos. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.

Os fatores que indicam a motivação, e conseqüentemente, causam a satisfação, têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (Bergamini, 1994, p. 205).

Para Weiss (1991, p.10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro”. Gooch; McDowell apud Bergamini (1997, p. 83), conceituam motivação como, “uma força que se encontra no interior de cada

pessoa e que pode estar ligada a um desejo”. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

Os autores acima conceituam a motivação como uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria buscando atender a cada uma das suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, mas em alguns momentos esta força pode ser estimulada por outra pessoa.

Um outro fator relevante para um bom clima escolar é o local de trabalho com condições adequadas, além de evitar acidentes e problemas de saúde, garante um lugar confortável que incentiva a produtividade, diminuindo gastos com retrabalho, desperdício de tempo e de energia, por isso a análise ergonômica das condições ambientais se faz necessária.

Segundo a Associação Brasileira de Ergonomia<sup>3</sup> (ABERGO), ergonomia é uma disciplina “relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e método a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema”.

A ergonomia é uma tecnologia, ou seja, um conjunto de conhecimento sobre o homem que é aplicado aos problemas relacionados ao sistema homem - máquina que surgiu da necessidade prática de adaptar o trabalho ao homem (Laville, 1977).

De acordo com Lida (2003) ergonomia é o estudo que visa adaptar o trabalho ao homem analisando vários aspectos como: psicológicos, organizacionais, antropométricos, tecnológicos e ambientais. Dentre os aspectos ambientais, quatro características se destacam por influenciar o comportamento, conseqüentemente, o rendimento: temperatura, ruídos, vibrações e iluminação.

O correto planejamento da iluminação ajuda a aumentar a satisfação no trabalho e produtividade, redução da fadiga e acidentes (Ilda, 2005). A intensidade de iluminação requerida para desempenhar qualquer trabalho depende de sua natureza. Os trabalhos que envolvem movimentos delicados e precisos necessitam de níveis altos de iluminação, já os menos delicados requerem níveis mais baixos de iluminação (Slack et al.,2002).

---

<sup>3</sup> ABERGO (Associação Brasileira de Ergonomia. Disponível em: <http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>. Acesso em: 15 de Setembro de 2015.

A temperatura do ambiente do trabalho depende dos seguintes componentes: temperatura do ar, temperatura das superfícies no entorno, umidade, movimento e qualidade do ar (Kroemer e Grandjean, 2005). Segundo Kroemer e Grandjean (2005) a sensação de desconforto pode aumentar de um simples desconforto até uma dor e gera alterações funcionais que podem afetar o corpo todo. O excesso de calor pode causar sonolência, cansaço, redução do desempenho e aumento de erros, pois como mecanismo de equilíbrio térmico, a redução da atividade faz o corpo produzir menos calor interno. O super-resfriamento gera produtividade, falta de concentração. Portanto, a manutenção de um bom ambiente onde a temperatura é confortável é necessária para segurança, saúde e eficiência do colaborador.

Para finalizar, ressaltamos alguns fatores que favorecessem para termos um bom nível de clima dentro da escola, no entanto não podemos esquecer, que nos dias de hoje as tecnologias digitais estão muito presente em nossas vidas e que as mesmas são fatores que integram-se com o clima e com a satisfação dos professores, alunos e de todos os envolvidos dentro do ambiente escolar e na relação professor-aluno. Entretanto, no próximo capítulo, iremos abordar as contribuições das TICs no ensino e aprendizagem dentro do ambiente escolar, as finalidades e desafios das tecnologias da informação.

### **3. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs)**

Neste capítulo faremos um panorama histórico, sobre a introdução das TICs no cenário brasileiro, especialmente no ambiente escolar. Tentaremos mostrar como as tecnologias foram inseridas na escola, o seu aprendizado, sua adaptação e as transformações no processo de avanço em relação a professores e alunos.

A comunicação dentro da escola é a troca de informações e conhecimentos entre os diversos colaboradores, sendo fundamental para o sucesso da organização. A comunicação clara, sem gargalos, gera uma credibilidade e confiança tanto dos professores, como dos alunos e sociedade.

Segundo Castiglia (2005) no interior das escolas é muito difícil se encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas, objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.

Para que se tenha um clima satisfatório a comunicação entre escola e professores deve ser eficiente, os colaboradores bem informados se tornam envolvidos com a escola, esta por sua vez deve sempre estar disposta a ouvir seus colaboradores, pois são eles que estão diariamente dentro da sala de aula, e que ouvem as sugestões e reclamações dos alunos, ou seja, o feedback. É através dessas informações que a escola pode melhorar cada vez mais seu desempenho em prol do ensino-aprendizado.

#### **3.1 Breve Histórico das TICs ao longo do tempo**

Segundo Ramos (2012), as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) surgiram na metade da década de 1970 no contexto da Terceira Revolução Industrial e Revolução Informacional e começaram a ganhar peso a partir de 1990. Na metade do século XX, aconteceu a Terceira Revolução Industrial. Nessa fase houve as grandes transformações para as indústrias com o

desenvolvimento da robótica e muitas outras tecnologias de ponta como: o rádio, o fax, a televisão e o videotexto, os cassetes áudio de vídeo e a generalização do uso dos computadores.

Mas foi a partir da década de 1990, que aconteceu o grande avanço das novas TICs, tendo como objetivo captar, transmitir e distribuir as informações de forma rápida e precisa, este acontecimento ocorreu através da digitalização, aplicada à informática, telecomunicações e, sobretudo, à internet. Na sociedade industrial, o valor está na quantidade de bens produzidos, por esse motivo muitas empresas, instituições e indústrias investiram consideravelmente nas novas tecnologias.

Analisando o contexto relacionado às tecnologias percebemos que elas têm muita importância em nosso dia a dia, seja para uso profissional ou para uso pessoal. As TICs invadiram as nossas vidas, fazem parte dos equipamentos eletrônicos em nossas casas, são responsáveis por transformar nossas atividades de trabalho em funções práticas, geram comunicação, através das mídias, sejam elas televisivas ou virtuais. Nos dias de hoje, não dá para imaginar a escola, alunos e comunidade sem acesso à internet, para realizar pesquisas, estudar, fazer e receber a comunicação, saber o que está acontecendo no mundo. Com certeza não podemos mais viver sem as tecnologias!

As tecnologias estão presentes em todas as criações do homem, como máquinas, aplicações, comunicação, nas engenharias e muitas outras áreas, pois todo desenvolvimento do homem envolve tecnologia. As tecnologias existem e o grande desafio é fazer com que toda a sociedade se adapte a sua rápida evolução e faça um bom uso das mesmas.

A escola como organização possui distintos modelos que, geralmente, se manifestam nas práticas institucionais e operacionais. O modelo de sistema social da escola como organização, segundo Lima (2003), enfatiza os aspectos informais da instituição escolar, entre eles os processos de interação, integração e interdependência.

Chiavenato (1989, p. 5) distingue dois significados de organização: unidade social e função administrativa. Como unidade social, a organização identifica um empreendimento humano destinado a atingir determinados objetivos. Como função administrativa, refere-se ao ato de organizar, estruturar e integrar recursos e órgãos. Assim, as organizações são unidades sociais e, portanto, constituídas por pessoas que trabalham juntas, que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, entre outros.

As escolas também são organizações e nisto está claro a interação entre as pessoas para promover a formação humana. As escolas caracterizam-se por serem um sistema de relações humanas e sociais com fortes laços interativos, que as diferenciam das empresas convencionais (Chiavenatto 1989, p.3).

Desta forma, o professor é o canal entre o aluno e o aprendizado, atua como mediador da informação e do conhecimento. Nesta perspectiva, o aluno deve ser guiado pelo professor no sentido de ampliar sua visão, de enxergar além de um primeiro plano pragmático, de se tornar mais sensível ao mundo. Conforme Bulgraen (2010, p.31): “[...] os professores além de serem educadores e transmissores de conhecimento, devem atuar, ao mesmo tempo, como mediadores. Ou seja, o professor deve se colocar como ponte entre o estudante e o conhecimento para que, dessa forma, o aluno aprenda a “pensar” e a questionar por si mesmo e não mais receba passivamente as informações como se fosse um depósito do educador.”

Nos dias de hoje, a escola deve estar próxima da família, ou seja, de cada aluno, com objetivo de proporcionar uma educação eficiente. A escola tem um papel fundamental, que é de ensinar o que é estipulado na grade curricular, assim como os pais tem o papel de dar uma educação primária<sup>4</sup> aos filhos antes que eles ingressem em uma escola. No entanto, os professores têm que estar cientes que sempre haverá diferença estrutural em cada família e muitas vezes os alunos chegam à escola com problemas que enfrentam dentro da sua própria família ou pessoas que eles convivem. As pessoas, em geral, acreditam que a escola seja a principal responsável pela educação de um aluno, mas a família e a sociedade são partes importantes na educação de um jovem.

---

<sup>4</sup> Ensino fundamental- com duração mínima de nove anos, também conhecida como “educação primária”, é a etapa que objetiva o “desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo; a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamentam a sociedade; o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimento e habilidades e a formação de atitudes e valores; o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social” (art. 32, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)). É a primeira etapa educacional a ser reconhecida como direito humano universal. Até a emenda constitucional 59, de 2009, também era a única etapa obrigatória. Disponível em: <http://www.direitoeducacao.org.br/lei-de-diretrizes-e-bases-na-educacao-ldb/>. Acesso em 23 de Outubro de 2015.



### 3.2 Inserção das TICs dentro da Educação Brasileira

Na década de 1970, os primeiros computadores começaram a ser instalados nas escolas de vários países. Junto com os computadores chegaram às escolas as impressoras, drivers externos, scanners e as câmeras digitais. Todos esses equipamentos foram identificados como tecnologia de informação, ou TI.

Uma nova expressão foi criada com a chegada da Internet: Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) que permitem criar, capturar, interpretar, armazenar, receber e transmitir informações. (Leite e Ribeiro, 2012, p.175).

A inserção das TICs na educação é uma ação de grande significado para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Sendo que, contudo, as tecnologias podem nos trazer resultados positivos ou negativos. Para que estas tecnologias sejam utilizadas de uma forma positiva (inovadora) se faz necessário analisar alguns fatores: que os docentes dominem as tecnologias e as utilizem como ferramenta pedagógica dentro da sala de aula; que a escola tenha uma estrutura física e uma boa quantidade de equipamentos para os alunos utilizarem; e que os governantes, diretores de escolas (públicas e privadas) invistam em capacitação, formação de professores frente aos avanços tecnológicos, que consigam motivar o docente para que queira aprender e inovar em sua prática pedagógica, e que os currículos escolares possam integrar a utilização das novas tecnologias aos seus conteúdos.

Exige-se, assim uma mudança nos currículos dos cursos superiores de licenciatura, possibilitando aos alunos não apenas que eles aprendam a utilizar as novas tecnologias, mas que as usem de forma crítica. Leite e Ribeiro (2012) referenciam Ponte (2000), para dizer que o uso crítico de uma técnica exige o conhecimento do seu modo de operação e das suas limitações.

A introdução das tecnologias da educação, segundo a proposta de mudança pedagógica, como consta no programa brasileiro, exige uma formação bastante ampla e profunda dos professores. O professor necessita ser formado para assumir o papel de facilitador dessa construção de conhecimento e deixar de ser o entregador da informação para o aluno. Isso significa ser formado tanto no aspecto computacional, de domínio do computador e dos diferentes softwares, quanto no aspecto da integração do computador nas atividades curriculares. (Leite e Ribeiro, 2012, p. 178).

Ainda, para os autores, não basta equipar salas com computadores modernos e com acesso à Internet, é preciso que os professores saibam utilizar essas tecnologias. A situação se agrava quando pensamos nas escolas públicas, onde computadores estão em salas fechadas e os alunos não têm acesso a estes, pois faltam professores e profissionais capacitados.

Se quisermos que as TICs ultrapassem os limites do modismo, é preciso investir na transformação da escola para que ela possa abraçar novas iniciativas, contribuindo, assim, para que tais propostas atinjam de forma significativa, a ponta do processo educativo: os alunos. A tecnologia precisa ser trazida para dentro da escola e compreendida por toda a comunidade escolar. (Leite e Ribeiro, 2012, p.179).

Nos dias de hoje se faz necessário mudanças dentro das escolas, no que se refere ao espaço, organização, o papel do professor e dos alunos em prol de um melhor ensino-aprendizado. Os alunos precisam se sentir encantados e motivados para conseguir aprender, pesquisar e realizar as atividades solicitadas pelos seus professores. A sala de aula precisa ser um local agradável, confortável, atraente e divertido, e com o suporte mínimo para que professores e alunos consigam estudar e tenham acesso às tecnologias que garantam um ensino e aprendizado com qualidade.

O clima escolar é uma ferramenta de extrema importância, ou seja, contribui para um ambiente harmonioso, correspondendo da sua atmosfera, valores, atitudes e sentimentos partilhados com os autores envolvidos, assim como as relações sociais e o conhecimento. No entanto, dentro de um ambiente escolar, pode causar bem e ou mal-estar, para os alunos e professores.

As tecnologias mudam, e as técnicas pedagógicas não conseguem acompanhá-las com a mesma rapidez. Há falta de formação para os professores nas escolas referente às tecnologias. Segundo Valente (1998), os avanços tecnológicos desequilibram e atropelam o processo de formação, fazendo com que o professor se sinta num estado permanente de principiante em relação ao uso das TICs na educação. Para Leite e Ribeiro (2010) os cursos de formação a distância seriam alternativas que melhorariam a capacitação dos professores para o uso pedagógico das TICs.

A interação entre as tecnologias e o currículo é fundamental para aprimorar e enriquecer a sala de aula e a escola em um espaço de novos conhecimentos, aprofundando o aprendizado e a formação do aluno na construção de sua cidadania.

Segundo Almeida (2012, p.62) a integração das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) no currículo evidencia posições e práticas que oscilam entre distintas abordagens educativas.

De acordo com Almeida (2008, p.26), em outubro de 1989, o MEC instituiu o primeiro Programa Nacional de Informática Educativa – Proninfe, com a finalidade de desenvolver ações de capacitação de professores e técnicos, implantar centros de informática na educação, apoiar a aquisição de equipamentos computacionais e a produção, aquisição, adaptação e avaliação de software educativo. Este Programa foi impulsionado pela ideia de mudança pedagógica fundamentada na abordagem educacional construcionista (Papert, 1985; Valente, 1999) e na educação transformadora freiriana (Freire, 2001; Almeida, 2005), segundo as quais a construção do conhecimento deve ser baseada na realização de algo concreto decorrente de uma experiência conjugada à prática pedagógica crítico-reflexiva vinculada à realidade da escola e à finalidade de formar cidadãos que se percebem como sujeitos de sua história, comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Havia a expectativa de superar a abordagem educacional baseada na transmissão de informações, no entanto, as práticas inovadoras não se sustentavam diante das dificuldades enfrentadas pelos professores para levar avante o trabalho com projetos interdisciplinares até chegar à sistematização do conhecimento produzido.

A finalidade do Proinfe era “Desenvolver a Informática Educativa no Brasil, através de projetos e atividades, articulados e convergentes, apoiados em fundamentação pedagógica sólida e atualizada, de modo a assegurar a unidade política, técnica e científica imprescindível ao êxito dos esforços e investimentos envolvidos”. Este programa funcionava através de centros de informática na educação espalhados por todo o país. Esses centros contavam com apoio mútuo, divulgando e analisando projetos educacionais, seus objetivos e resultados. O Proninfe tinha também como ponto forte a formação de professores dos três graus, bem como na área de educação especial e em nível de pós-graduação. Também visava à pesquisa sobre a utilização da informática na educação, aproveitando a interatividade e a inter conectividade que o computador possibilitava.

Apesar de dificuldades orçamentárias, o Proinfe gerou, em dez anos, uma cultura nacional de informática educativa centrada na realidade da escola pública. Ele constituiu o principal referencial das

ações atualmente planejadas pelo MEC: correspondeu praticamente a uma fase piloto que durou mais de uma década (Almeida, 2008).

Em 1997, quase dez anos depois do Proinfe, foi lançado o Programa Nacional de Informática na Educação – PROINFO, praticamente uma releitura do projeto Proninfe. Este programa teve um maior incentivo financeiro e é o mais abrangente no território nacional entre todos os projetos, através de seus Núcleos de Tecnologia Educacional (NTE).

Assim, desde meados dos anos 1980, quando se começa a disseminar o uso dos chamados microcomputadores (semelhantes aos atuais computadores de mesa), nas escolas brasileiras, essas tecnologias ficaram confinadas em laboratórios de informática e foram criadas disciplinas para o estudo da informática, em dia e hora determinados, de modo a não provocar alteração no funcionamento da escola. Tais práticas foram preponderantes até o início dos anos 2000, quando começaram a ser questionadas pela disseminação do acesso às TDIC e, sobretudo, pelo uso cada vez mais frequente das tecnologias digitais móveis, com conexão sem fio à Internet, as quais, sob diferentes formatos e com distintas interfaces, saíram dos laboratórios e evidenciaram o potencial de uso intenso e ubíquo.

No Brasil, a proposta de um computador por aluno foi discutida em 2005, e só em 2007 é que aconteceu a formalização do projeto. Em 2009, iniciaram-se trabalhos de avaliação para analisar o assunto nas escolas, no entanto, em 2010 é que foi criado o projeto UCA, O projeto Um Computador por Aluno é “um projeto de inclusão digital pedagógica nas escolas, com repercussão na família, baseado em um notebook , ou um laptop de baixo custo, apto ao enlace de conectividade sem fio, objetivando o conhecimento e tecnologias que oportunizam a inovação pedagógica nas escolas públicas. (Proposta de Avaliação UCA, 2010).

Este projeto foi planejado com o objetivo de criar e socializar as novas tecnologias digitais dentro das escolas públicas no Brasil, tendo como finalidade expandir o método de inclusão digital e promovendo o uso pedagógico das TICs. Oportunizando aprendizagens aos alunos, aos professores e aos gestores escolares.

Segundo Pacheco (1996), a integração das TICs no currículo propicia a articulação dos contextos de formação e aprendizagem com as situações de experiências autênticas, potencializando o

desenvolvimento do currículo como construção permanente de práticas intencionais, com significado cultural, histórico e social.

Apesar disso, nos dias de hoje ainda existe uma grande resistência por parte de alguns educadores em relação à utilização das ferramentas tecnológicas. Para os autores Leite e Ribeiro (2010), a apropriação e incorporação de novas práticas pedagógicas demandam maior tempo para o planejamento das aulas. Sendo assim, além do tempo que se leva para planejar as atividades das aulas normais, se levaria mais tempo, organizando e programando as aulas com a inserção das novas tecnologias. Talvez seja por isso, que não são muito utilizadas por alguns professores.

Aos dialogarmos sobre a inclusão das TICs na educação brasileira, precisamos quebrar alguns paradigmas, como a adaptação dos educadores a educação moderna, ou seja, professores que dominam as tecnologias seja no aspecto técnico, comunicacional e, sobretudo, pedagógico. É neste tripé (técnico, comunicacional e pedagógico) que a formação dos professores deve ser feita tendo em vista a integração das TIC nas práticas pedagógicas (Silva, 1998).

De acordo com pesquisas realizadas pelo CETIC (2011), existem grandes desafios para integrar as TICs na educação. Os desafios se dividem em duas vertentes: garantir que a comunidade escolar tenha acesso a infraestrutura tecnológica de boa qualidade e desenvolver o uso pedagógico dessas ferramentas.

Mesmo considerando que atualmente o acesso às novas tecnologias foi ampliado de maneira substancial, numa dimensão espaço temporal nunca antes vista, atingindo boa parte da população, observa-se que os avanços no sentido de transformar e qualificar o processo de ensino através da adoção de um novo modelo, ainda caminha a passos lentos. (Leite e Ribeiro, 2012, p. 186).

Deste modo, as escolas caminham a passos lentos, pois sabemos que tudo muda com uma velocidade constante no nosso mundo globalizado, e no que tange as tecnologias ainda mais. Contudo, se faz necessário uma grande mobilização para promover a qualificação digital dos professores, condição imprescindível para inserir as novas tecnologias no espaço educacional.

A questão, entretanto, não se soluciona somente com os investimentos tecnológicos e acesso à internet, novas arrumações e instalações de equipamentos, até mesmo com a contratação de profissionais especializados para este fim.

Na realidade das nossas escolas, não basta instalar computadores, se não tivermos pessoas que saibam integrar as atividades com os conteúdos programáticos, de forma que traga eficácia no ensino- aprendizagem.

Os professores precisam ser desafiados e motivados não apenas a ensinar, mas ser o mediador entre o conhecimento e o saber, em muitos casos, necessitam não apenas receber a informação, e sim participar da elaboração do conteúdo da comunicação e da criação do conhecimento. As TICs devem ser utilizadas como um espaço novo de sociabilidade, de organização, de informação, de conhecimento e de educação. (Silva, 1998).

### **3.3 Efeitos da TICs nos segmentos sociais**

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) são indispensáveis para a sociedade atual, suportando todos os ramos de atividade, possibilitando todo o tipo de serviços, dos mais tradicionais aos mais inovadores e criando condições para o fomento da atividade econômica em nível global. As novas tecnologias instaladas na sociedade e no trabalho levaram a profundas mudanças no campo social e individual ao influenciarem drasticamente a vida humana, o tempo e o espaço.

No entanto, ao assistir à televisão, falar no telefone, movimentar a conta no auto-atendimento bancário ou via Internet, conferir multas de trânsito, comprar CDs e DVDs, trocar mensagens com o outro lado do planeta, pesquisar e estudar são hoje atividades comuns e diárias, no mundo inteiro e no Brasil. Velozmente nos adequamos a essas inovações sem ter uma percepção clara ou maiores questionamentos. Passamos a viver na Sociedade da Informação, uma nova era em que a informação flui a velocidades inimagináveis, assumindo valores sociais e econômicos fundamentais.

Segundo Takahashi (2000, p. 5) a sociedade da informação não é um modismo. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-econômico. É um acontecimento global, com altíssimo potencial transformador das atividades sociais e econômicas, uma vez que a estrutura e a dinâmica dessas atividades decisivamente serão, em alguma medida, afetadas pela infraestrutura de informações disponíveis. E conseqüentemente marcada na sua dimensão político-econômica, decorrente da

contribuição da infraestrutura de informações para que as regiões sejam mais ou menos atraentes em relação aos negócios e empreendimentos. De um modo geral, a importância assemelha-se à de uma boa estrada de rodagem para o sucesso econômico das localidades. Tem ainda marcante dimensão social, em virtude do seu elevado potencial de promover a integração, ao reduzir as distâncias entre pessoas e aumentar o seu nível de informação.

No entanto, cada país, está construindo a sua sociedade da informação, conforme as diferentes condições e projetos de desenvolvimento social, ou seja, as tecnologias envolvidas surgem alterando os mecanismos e as técnicas da produção, comercialização, consumo, cooperação e competição entre os indivíduos, modificando, finalmente, a própria cadeia de geração de valor. Assim, como regiões, segmentos sociais, setores econômicos, organizações e sujeitos são afetados diretamente pelo novo modelo, em função das condições de acesso à informação, da base de conhecimentos e, especialmente, da capacidade de aprender e inovar.

Conforme Carli (2013), baseada em alguns autores, a Sociedade da Informação diferencia inúmeros desafios que as tecnologias da informação e comunicação (TICs) impõem às estruturas sociais. Atualmente, muitos desses desafios adentram nos espaços escolares e exigem dos professores “competências” no uso da internet e das diversas mídias educacionais, buscando novos apoios para sua prática pedagógica. Essa velocidade de propagação das informações propiciadas pelas tecnologias, associadas à alta eficiência e eficácia declaradas por seus defensores, demonstram mudanças na sociedade.

A Sociedade da Informação, que também pode ser chamada de Sociedade do Conhecimento ou Sociedade Digital, surgiu no fim do século XX decorrente do aprofundamento dos processos da digitalização da informática. No livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, a expressão “Sociedade da Informação” refere se:

a um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. A sociedade da informação corresponder, por conseguinte, a uma sociedade cujo funcionamento recorre crescentemente a redes digitais de informação. (MSI, 1997, p. 5)

Este tipo de sociedade encontra-se em processo de expansão em virtude da cada vez mais forte presença na sociedade das redes digitais de informação.

No Brasil, a exemplo do que acontece em todo mundo, a Sociedade da Informação é uma nova Era, onde as transmissões de dados são de baixo custo e as tecnologias de armazenamento são amplamente utilizadas, onde a informação flui a velocidades e em quantidades antes inimagináveis, assumindo valores políticos, religiosos, sociais, antropológicos, econômicos. Segundo Cetic (2014, p. 27), “[...] estamos em um processo de transformação estrutural multidimensional associado ao surgimento de um novo paradigma tecnológico, com base nas tecnologias de informação e comunicação”.

A escola e seus integrantes são componentes essenciais para inserção destes novos paradigmas. No entanto, a internet, os tablets, os smartphones e as mídias sociais são ferramentas fundamentais transformando a maneira que os jovens se relacionam e socializam com o mundo. Ao mesmo tempo, é um gerador de momentos no dia-a-dia dentro do ambiente escolar, em especial para a formação de alunos para o uso dessas mesmas tecnologias. Segundo Cetic (2014), o debate sobre os impactos sociais das TIC no sistema educacional não é recente e tem alimentado o fortalecimento de uma agenda para as políticas públicas no campo da educação. Inicialmente focados no provimento de infraestrutura de acesso, os programas de fomento ao uso das TIC no âmbito escolar têm como ponto de partida uma expectativa de profundas mudanças nas dinâmicas de ensino-aprendizagem – sobretudo na busca pela transformação das práticas pedagógicas e por um aumento do desempenho escolar.

No entanto, se faz necessário ter um programa de acompanhamento diário e contínuo com diretores, coordenadores pedagógicos, professores e alunos, se os mesmos, estão integrados ao uso das TIC dentro das escolas, e principalmente na prática pedagógica. Logo, medir e acompanhar o avanço do acesso e uso das TIC nas escolas se torna fundamental.

No Brasil, ainda existem escolas que necessitam de mais investimento em tecnologias e em qualificação de mão-de-obra, junto às novas tecnologias.

Segundo Cetic (2014):

No Brasil, os programas e ações governamentais de fomento ao uso das TIC na educação têm tido uma natureza preponderantemente voltada à disponibilização de infraestrutura



tecnológica na escola. No entanto, mais recentemente, é possível identificar iniciativas de duas naturezas. Por um lado, constata-se uma preocupação com o desenvolvimento de competências e habilidades junto aos professores para o uso pedagógico das TIC. Por outro, observa-se um crescente envolvimento dos órgãos públicos da educação na construção de repositórios de objetos digitais educacionais. De maneira geral, os resultados da pesquisa indicam que ainda existem muitas barreiras a serem superadas para a integração efetiva das TIC aos processos pedagógicos, que vão além das dificuldades associadas a questões de infraestrutura das TIC nas escolas. Dentre essas barreiras estão a capacitação dos professores e a mudança dos currículos dos programas de formação inicial docente.

Em algumas escolas os próprios diretores, supervisores, coordenadores e professores, não sabem manusear ou ensinar, utilizando as novas ferramentas como: computador, tablet, notebook e acesso a internet. Para melhorar esta questão será necessário e indispensável que os professores tenham formação (inicial e continuada) sobre o uso destas tecnologias, na vertente instrumental e pedagógica, sem esquecer a necessidade de apoio das escolas por profissional da área de informática para situações de caráter mais técnico.

Ainda baseado na Cetic (2014, p. 29), a pesquisa mostra que, nas escolas públicas, 46% dos professores declararam utilizar computador e Internet em atividades com os alunos na sala de aula – um aumento de 10 pontos percentuais em relação ao ano de 2012. Esse dado mostra que o professor já percebe a importância do uso das novas tecnologias com os alunos. Ainda que a sala de aula tenha crescido como local de uso do computador e da Internet nas atividades com os alunos, o ambiente mais comum para a utilização de computador e Internet nas escolas públicas segue sendo o laboratório de informática (76%). A pesquisa também mostra o crescimento do uso de tablets nas escolas públicas. Enquanto em 2012 apenas 2% delas possuíam esse tipo de equipamento, em 2013 essa proporção chegou a 11%. Uma forte tendência à mobilidade é observada no âmbito escolar – fenômeno também verificado nas empresas e nos domicílios brasileiros, por meio das pesquisas TIC Domicílios 2013 e TIC Empresas 2013. Essa tendência se reflete no fato de que 71% das escolas públicas já possuem acesso à Internet sem fio (Wi-Fi), um aumento de 14 pontos percentuais em relação a 2012. A pesquisa aponta, ainda, que a Internet está presente na maioria das escolas que possuem computador na rede pública (95%) e na rede privada (99%), porém, a baixa velocidade de conexão à rede ainda é um desafio: 52% das escolas públicas declararam possuir uma conexão de até 2 Mbps, enquanto esse percentual é de 28% nas escolas particulares. Na percepção dos professores e coordenadores pedagógicos, essa ainda se constitui uma barreira importante para adoção das novas

tecnologias nas atividades de ensino e aprendizagem. Já o uso de Internet está praticamente universalizado entre os professores de escolas públicas (99%), enquanto o acesso à rede por meio de dispositivos móveis cresceu 14 pontos percentuais em 2013: 36% dos professores declararam acessar a rede por meio de telefone celular, sendo que no ano anterior essa proporção era de 22%. Nesta edição da pesquisa TIC Educação, referente ao ano de 2013, novos indicadores foram criados para avaliar questões relativas à criação de conteúdos e ao uso de recursos educacionais digitais pelos professores. Esses indicadores mostram que 96% dos professores de escolas públicas usam recursos educacionais disponíveis na Internet para preparar aulas ou atividades com os alunos. Os tipos de recursos mais utilizados são imagens, figuras, ilustrações ou fotos (84%), textos (83%), questões de prova (73%) e vídeos (74%). O uso de jogos chega a 42%, apresentações prontas, 41%, e programas e software educacionais, 39%. A quantidade de publicações de recursos educacionais por professores, ou seja, profissionais que são autores de conteúdos educacionais e que compartilham suas produções na rede, ainda é pequena. Apenas 21% dos professores de escolas públicas já publicaram na Internet algum conteúdo educacional que produziram para utilizar em suas aulas ou atividades com os alunos.

Mas, além de ter pessoas qualificadas para auxiliarem no aprendizado e na formação escolar, outro ponto importante é melhorar a infra-estrutura tecnológica, pois ainda existem muitas regiões do Brasil sem acesso à informação digital ou com o acesso de baixa qualidade.

Porém, se faz necessário uma troca de conhecimento, como forma de aprendizado individual e profissional. Nos dias de hoje, a nossa sociedade demanda educadores com espíritos empreendedores e criativos, e com amplos conhecimentos, que dominem as novas tecnologias, tornando cada indivíduo capaz de acompanhar adequadamente as inovações, intermediando cada pessoa na nossa sociedade e no mercado de trabalho, decorrente de um cenário cada vez mais competitivo e exigente.

Diante desse cenário, uma questão nos interpela: que tipo de Sociedade é essa que estamos a construir?

Segundo Deleuze (1992, p.216), apud Carli (2013, p.26), “estamos entrando na Sociedade de Controle, que funciona não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicações instantâneas”. Essa é também uma sociedade que traça estratégias através de relações de poder-saber procurando bloquear as resistências e operar por meio de política de formação, transformação e

participação apoiada em tecnologias que se multiplicam e seduzem, conforme Carli (2013) demonstra:

Muitos jovens pedem estranhamente para serem “motivados”, e solicitam novos estágios e formação permanente; cabe a eles descobrir a que estão sendo levados a servir, assim como seus antecessores descobriram, não sem dor, a finalidade das disciplinas. (p.226).

Segundo Carli (2013) a Sociedade de Controle evidencia e amplia o efeito da autoridade e disciplina, premissa fundamental da sociedade disciplinar, possibilitando que o controle implique nas ações dos indivíduos de tal modo que os mesmos incorporem a disciplina sem a presença de algum responsável:

O que conta é que estamos no início de alguma coisa. No regime das prisões: a busca de penas “substitutivas”, ao menos para a pequena delinquência, e a utilização de coleiras eletrônicas que obrigam o condenado a ficar em casa em certas horas. **No regime das escolas: as formas de controle contínuo, avaliação contínua, e a ação da formação permanente sobre a escola, o abandono correspondente de qualquer pesquisa na Universidade, a introdução da “empresa” em todos os níveis de escolaridade** (negrito nosso). No regime dos hospitais: a nova medicina “sem médico nem doente”, que resgata doentes potenciais e sujeitos a risco, o que de modo algum demonstra um progresso em direção à individualização, como se diz, mas substitui o corpo individual ou numérico pela cifra de matéria “dividual” a ser controlada. No regime da empresa: as novas maneiras de tratar o dinheiro, os produtos, e os homens, que já não passam pela antiga forma-fábrica. São exemplos frágeis, mas que permitiriam compreender melhor o que se entende por crise das instituições, isto é, a implantação progressiva e dispersa de um novo regime de dominação (p27).

Assim, a mesma lógica da empresa que substitui a fábrica atua na organização e formação escolar. A escola também se torna uma instituição de controle, pois é pelo controle que ela baliza o êxito das suas atividades. Esse modelo empresarial da escola, apontado por Deleuze, mostra a realidade deste tipo de instituição como uma organização prestadora de serviços. Para Chauí (2003), a gestão, a programação e o planejamento estratégico são elementos complementares numa instituição cujos discursos primam pelo poder econômico, onde o ensino passa a ser sinônimo de investimento e de retorno imediato. Deste modo, na escola, a eficácia organizacional cria uma dinâmica escolar cujo preço a pagar é dobrado: por um lado, o ensino nela ministrado muitas vezes segue valores e normas distantes da formação e, por outro, acaba criando exigências de avaliação que desembocam numa impaciente corrida para a manutenção de padrões externos, alheios a formação educacional que a diferencia como tal. Quando a influência e o controle tornam-se os meios para a consecução dos objetivos, a escola assume a perspectiva de um instituto operacional:

A docência é entendida como transmissão rápida de conhecimentos, consignados em manuais de fácil leitura para os estudantes, de preferência, ricos em ilustrações e com duplicata em CDs. O recrutamento de professores é feito sem levar em consideração se dominam ou não o campo de conhecimentos de sua disciplina e as relações entre elas e outras afins – o professor é contratado ou por ser um pesquisador promissor que se dedica a algo muito especializado, ou porque, não tendo vocação para pesquisa, aceita ser escorchado e arrojado por contratos de trabalho temporários e precários, ou melhor, 'flexíveis'. A docência é pensada como habilitação rápida para graduados, que precisam entrar rapidamente num mercado de trabalho do qual serão expulsos em poucos anos, pois se tornam, em pouco tempo, jovens obsoletos e descartáveis; ou como correia de transmissão entre pesquisadores e treino para novos pesquisadores. Transmissão e adestramento. Desapareceu, portanto, a marca essencial da docência: a formação (Chauí, 2003, p.191).

A formação escolar numa sociedade de controle é substituída pelo modelo da educação permanente ou continuada, pautada pelas “cifras sobre a quantidade e a velocidade dos conhecimentos, as cifras provenientes da publicação de artigos nos quais são apresentadas descobertas científicas” (Chauí, 2003). As cifras que ditam o ritmo da vida escolar, mediante a quantificação e o estabelecimento de uma contestação sobre a produção, anunciam a migração dos valores e critérios empresariais para o interior da vida acadêmica.

Afirma-se que diante de um mundo globalizado e em transformação constante, a educação permanente ou continuada é uma estratégia pedagógica indispensável, pois somente com ela é possível a adaptação às mudanças incessantes se quiser manter-se ativo no mercado de trabalho. A educação permanente ou continuada significa que a educação não se confunde com os anos escolares, isto é, a educação deixa de ser preparação para a vida e se torna educação durante toda a vida (Chauí, 2001, p. 8).

A formação continuada seria a possível solução para a melhoria da qualidade do ensino, portanto o docente precisa ter a consciência de que a sua formação não termina na Universidade. Antigamente a graduação era tudo, hoje em dia a competição no mercado é tão grande e com isso exige que os graduandos continuem estudando para poder aperfeiçoar os seus conhecimentos, assim melhorando de tal forma a qualidade de ensino neste sistema arcaico que estamos, com isso, temos aquela famosa independência acadêmica e a formação permanente, não vamos mudar o mundo, mais podemos melhorar uma pequena parcela, e isso já faz a diferença.

A formação permanente seria a informação do conhecimento sequencial em pequenos intervalos de tempo, quando damos sequência na formação continuada, portanto abrange a formação

constante, temos que salientar ainda a diferença entre reciclagem e formação continuada, na reciclagem temos um grande número de informações, que na verdade são as mesmas informações.

A reciclagem deve ser realizada segundo a necessidade do docente, e já a formação continuada e permanente deve ter incentivo da sua gestão, sendo ela pública ou privada.

As oportunidades de trabalho que as TIC proporcionam são consideráveis, logo se faz necessário que a Escola volte-se para estas questões adequando o currículo nacional a esta realidade. Os fatores educativos e todo o sistema devem estar motivados e preparados para enfrentar o futuro que se tem revelado incerto, e em constante mudança, que deve contribuir para o sucesso educativo. Vivemos em um mundo onde o fluxo de informações é intenso, em permanente mudança, e onde o conhecimento é um recurso flexível, sempre em expansão. É um mundo que traz inúmeros desafios à Educação e à Escola.

Por outro prisma, para o sociólogo Manuel Castells as novas tecnologias estão a impulsionar a criação de uma Sociedade em Rede, ou seja, uma sociabilidade estável numa dimensão virtual, possível e impulsionada pelas novas tecnologias, que transcende o tempo e o espaço. (Castells, 2002, p. 5). Hoje é possível destacar que a socialização em rede é o termo indicado para caracterizar grande parte das interações sociais no mundo ocidental e nos países desenvolvidos desde o aparecimento da Internet. De um modo geral, a Sociedade em Rede, aliciada no suporte digital, encontrava-se conectada ao nosso cotidiano e às nossas interações com o mundo. Lemos os jornais na internet, nos comunicamos através das redes sociais, pesquisamos informações, compartilhamos conhecimentos, algo que está a conhecer e acontecendo em qualquer parte do mundo, no entanto, pode ser notificado de imediato em tempo real. A seguir, com estas pequenas atitudes e hábitos do nosso dia-a-dia a socializar com pessoas podemos ou não conhecer pessoalmente sem, por vezes, termos essa noção. Logo, podemos falar, antes de mais, que a Sociedade em Rede revela uma vivência social diferente, aproveitando as potencialidades da comunicação que a Internet possibilita, através da conectividade, ou seja, oferece compartilhar sentimentos, ideias, conhecimentos, informações, conceitos, entre outros, diminui a distância e o tempo, deixando o mundo menor e a distância de um simples “clique”. Em uma sociedade conectada em rede, é cada vez mais raro agirmos isoladamente, visto que qualquer área em todas as partes do mundo pode colaborar em projetos, ideias ou observações. Segundo Lévy (1999) [...] os pesquisadores e estudantes do mundo inteiro trocam ideias, artigos, imagens,

experiências ou observações em conferências eletrônicas organizadas de acordo com os interesses específicos. Nos dias de hoje o mundo está cada vez mais colaborativo e interconectado. Assim, as pessoas estão a trabalhar em conjunto sem essencialmente estarem juntas.

Encontramos sinônimos (ou conceitos) que se confundem e são atribuídos à Sociedade em Rede, nomeadamente como: (1) Sociedade de Informação, “conceito utilizado para descrever uma sociedade e uma economia que faz o melhor uso possível das Tecnologias da Informação e Comunicação no sentido de lidar com a informação, e que torna esta como elemento central de toda a atividade humana (Castells, 2001).” Para Borges, (2004, p. 9) “A sociedade da informação é a sociedade que está atualmente a construir-se, na qual são amplamente utilizadas tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informação de baixo custo.” (Meirinhos, 2000, p.2); (2) Sociedade do Conhecimento, “por ser [o Conhecimento], em grande parte, resultado da partilha coletiva de significados, é necessariamente construído em sociedade, promovendo valores como a colaboração, a partilha e a interação” (Borges, 2004). Por outro lado, a sociedade do conhecimento é também aquela onde a sua posse toma uma dimensão e uma relevância tais que determinam as atuações em todas as outras áreas, potenciando o surgimento de conflitos que levam à necessidade da criação de acordos e de legislação para proteger os direitos da propriedade intelectual (Tedesco, 1999).

Contudo, para Castells (2005, p.17), a Sociedade em Rede é uma entidade que transcende e atravessa qualquer uma das categorizações atribuídas à Sociedade da Informação, à Sociedade do Conhecimento ou à Sociedade da Informação e do Conhecimento. Os sujeitos, ao organizarem-se em grupos mais ou menos hierarquizados, estabelecem um conjunto de relações, formando redes de maior ou menor grau de complexidade. Na Sociedade em Rede podemos descobrir um conjunto de elementos conexos entre si, com a vista a adquirir uma dimensão que transponha o espaço convencional e físico, induzindo deste modo a necessidade de se introduzir um novo conceito de espaço: o espaço virtual e ciberespaço. As barreiras/fronteiras físicas deixaram de ser um fator decisivo na propagação de acontecimentos, notícias, costumes, hábitos, levando a que se formasse uma aldeia em escala global. Desse modo, dá início a um conjunto de alterações que transcorrem a uma velocidade muito rápida, relativamente a períodos passados da nossa História, demonstrando-nos diversos elementos da sociedade um sentimento de insegurança, medo e exclusão, que é paralelo a

todas as organizações, ou seja, desde o Estado até a Família, e que só se conseguirão superar esses sentimentos negativos se os indivíduos que têm acesso às ferramentas e meios permitam a inclusão de todos aqueles que não o têm. O fator chave é a inclusão digital.

Analisada como estágio superior do desenvolvimento humano, a compreensão da Sociedade em Rede, enquanto tipo particular de estrutura social deixa em aberto "o julgamento valorativo do significado da sociedade em rede para o bem-estar da humanidade" (Castells e Cardoso, 2005, p.18). A Sociedade em Rede exige do ser humano uma nova maneira de estar e encarar tudo na sociedade. Mudanças que são exigidas ao sistema educativo, ao currículo escolar e à organização do processo de aprendizagem. As sociedades que não forem capazes de lidar com este e outros aspetos irão enfrentar grandes problemas econômicos e sociais no mundo atual em processo de mudança estrutural.

As oportunidades de trabalho que as TIC proporcionam são consideráveis, logo se faz necessário que a Escola volte-se para estas questões adequando o currículo nacional a esta realidade. Os fatores educativos e todo o sistema devem estar motivados e preparados para enfrentar o futuro que se tem revelado incerto, e em constante mudança, que deve contribuir para o sucesso educativo. Vivemos em um mundo onde o fluxo de informações é intenso, em permanente mudança, e onde o conhecimento é um recurso flexível, sempre em expansão. É um mundo que traz inúmeros desafios à Educação e à Escola.

### **3.4 A Interação entre professores e a escola**

A construção e manutenção de uma equipe de profissionais orientados para relacionamentos dependem do gerenciamento constante entre vários fatores para que haja um aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos líderes e demais colaboradores no sentido de conquistar relacionamentos duradouros com os alunos e pais.

O perfil apresentado pelo profissional orientado para relacionamentos é um dos fatores relevantes da gestão de pessoas, sendo possível destacar alguns aspectos necessários ao sucesso de uma gestão de pessoas dentro do setor educacional orientada para relacionamentos. Segundo Maitland (2002, p.05), esses aspectos são:

- Para que todos alcancem o comprometimento para atingir os objetivos, é necessário que todos queiram fazer, portanto, a motivação é fator importante.
- Para o alcance das competências necessárias, todos precisam saber qual o objetivo a ser atingido para satisfação dos alunos e pais e a conquista de sua fidelidade à escola. Além disso, todos precisam saber como atingir este objetivo, através de suas tarefas individuais e em equipe. É necessário que todos saibam o que fazer, por que fazer e como fazer. Para tanto, são fundamentais processo eficientes de recrutamento, seleção, comunicação, capacitação e gestão de desempenho.
- Para que as pessoas tenham a autonomia adequada para a realização de suas tarefas, é fundamental uma liderança competente que saiba delegar.
- É necessário que a escola se esforce ao máximo para a retenção de seus talentos, buscando reduzir o seu *turnover*<sup>5</sup>, através de um relacionamento duradouro com os professores para que assim, possa ser garantido o relacionamento duradouro com os alunos e pais.

O professor precisa se sentir motivado para desenvolver qualquer tipo de atividade dentro da escola, no entanto ele precisa buscar fatores que o motivem a desempenhar estas atividades, sejam elas por necessidades financeiras, de auto-realização e de auto-estima. Como por exemplo: De comprar uma casa, um carro ou moto; ou de comprar alimentos e roupas; ou até mesmo de estudar, realizar sonhos como de cursar uma faculdade ou uma especialização. No que se refere aos objetivos, cada membro da organização precisa saber qual é o objetivo da empresa (escola) e o que é necessário fazer para atingi-los com eficácia. Objetivos estes que tem que ir ao encontro dos objetivos individuais de cada pessoa. Ressaltando que o gestor (diretor) é uma peça fundamental para que o professor e a escola consigam atingir os seus objetivos. O diretor enquanto líder tem a necessidade de motivar, desenvolver e de auxiliar o professor em suas práticas pedagógicas, conseqüentemente, fazendo críticas construtivas para o bom desenvolvimento do indivíduo; e incentivando a melhorar em suas

---

<sup>5</sup> A **rotatividade de pessoal** (também *Turnover*), no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade\\_de\\_pessoal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal). Acesso em 24 de Outubro de 2015.



tarefas, logo, premiando com elogios quando o mesmo consegue se desenvolver nas suas atividades. Logo, o bom líder precisa saber reter um bom talento dentro da organização.

### 3.5 A Sociedade e a Escola

Nas últimas décadas, a sociedade vem sofrendo várias mudanças, as mesmas, têm afetado de uma maneira fundamental a estrutura e equilíbrio das famílias. No entanto, a Escola não consegue acompanhar estas mudanças na mesma velocidade estas transformações.

Necessitamos fazer a integração entre ambas, promovendo uma maior eficiência na educação das crianças e jovens.

Segundo Osório (1996, p.82),

Costuma-se dizer que a família educa e a escola ensina, ou seja, à família cabe oferecer à criança e ao adolescente a pauta ética para a vida em sociedade e à escola cabe instruí-la, para que possam fazer frente às exigências competitivas do mundo na luta pela sobrevivência.

No entanto, as famílias são responsáveis pela formação e educação, e pelo desenvolvimento social e psicológico de seus filhos, são instâncias essenciais para a integração entre aluno e escola, devem procurar estar presentes na vida educacional, solicitando, questionando, sugerindo e interagindo de forma a fornecer meios de agregar a comunicação e o relacionamento com os educadores, a fim de estimular e auxiliar as iniciativas que vão ao encontro das necessidades dos educandos.

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois, a muita coisa a mais que uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, freqüentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades. (Jardim, 2006, p.50)

Nos dias de hoje, é de extrema necessidade um bom relacionamento entre escola e família, ou seja, do professor com os pais dos alunos, os pais como responsáveis pela vida de seus filhos, ao

ficarem mais próximos da escola, conseguem estar presentes na vida educacional de seus filhos e contribuem no ensino- aprendizagem. Segundo Filho (2000, p.01).

Constata-se, também, um outro elemento: seja devido a mudanças pelas quais nas últimas décadas têm passado a família, seja em face das constantes e, às vezes, radicais alterações observadas na escola, bem como da conseqüente discussão (e incertezas) acerca do lugar dessas instituições na formação das novas gerações, observa-se hoje uma exaltação da necessidade de se estabelecer um efetivo diálogo entre a escola e a família.

A família é a base do indivíduo, a mesma precisa dialogar com os filhos sobre os conteúdos e o dia-a-dia dentro da escola, os pais, enquanto encarregados da educação, devem valorizar o contato com a escola, participando das reuniões e de acompanhamento do desempenho e aprendizado de seus filhos, sendo este o momento de receber informações do desenvolvimento ou das dificuldades apresentadas.

A escola precisa cumprir a proposta pedagógica apresentada para os pais, sendo sempre coerente nos procedimentos e nas atitudes do dia-a-dia; deve proporcionar ao aluno um ambiente com liberdade de expressão; receber os pais com prazer, marcando reuniões mensais ou trimestrais, esclarecendo o desempenho de cada aluno e principalmente exercendo o papel de orientadora diante das possíveis situações que possam vir a surgir e que precisem de ajuda. Abrindo as portas da escola para os pais, fazendo com que os mesmos se sintam à vontade para participar de atividades culturais e esportivas, ou até mesmo em outras atividades que a escola ofereça, com a finalidade de aproximar o relacionamento da escola com a família.

A família e a escola devem formar uma equipe, pois é fundamental que ambas colaborem entre si, em direção aos objetivos que desejam atingir para o futuro dos alunos. Cada uma destas instâncias educativas (família e escola) devem fazer a sua parte para que se atinja o caminho do sucesso, no qual visamos orientar a criança e o jovem a serem cidadãos autônomos, com capacidades cognitivas, pessoais e sociais para se realizarem face à integração no presente e desenvolvimento futuro da sociedade.

### 3.6 Motivação entre Professores e Alunos

A palavra “motivação” é, atualmente, uma das mais usadas pelos professores e outros responsáveis pela educação, em particular na educação formal, para justificar quer o insucesso quer o sucesso dos alunos. Muitos professores colocam a alegada “falta de motivação” dos alunos como primeiro obstáculo à compreensão e aprendizagem dos conteúdos escolares. Curiosamente, grande parte das dificuldades do professor tem também origem na sua motivação para o desenvolvimento de um sólido conhecimento profissional, suscetível de ajudá-lo na difícil tarefa de diagnosticar os interesses e necessidades dos alunos e de levar em conta as diferenças individuais e outros problemas, além de condicionantes de aprendizagem (Campos, 1986).

O líder é responsável por estabelecer um clima organizacional positivo e ético, fundamentado nas suas decisões, recompensas e comportamentos sólidos com os valores da organização. Logo, se torna necessário criar formas de motivação e de colaboração entre os participantes com o objetivo de proporcionar satisfação e desempenhos, fazendo com que as pessoas se sintam bem consigo mesmas, mais motivadas, e que tenham compromisso com as suas atividades e produzam as suas atribuições com maior qualidade.

A motivação, nos dias de hoje, é vista como um processo necessário na aprendizagem dos alunos dentro da sala de aula, pois o professor vai lidar com grandes desafios e muitas responsabilidades vindas do contexto educacional. Consequentemente, é dentro da sala de aula que o professor pode ampliar e desenvolver as potencialidades dos alunos, e este processo ocorre a partir das relações que são estabelecidas entre ambos, e da motivação existente.

Segundo Tapia (1999, p. 77), a motivação envolve um conjunto de variáveis que ativam a conduta e orientam um determinado sentido para poder alcançar um objetivo. Para o autor, estudar a motivação consiste em analisar os fatores que fazem as pessoas compreenderem determinadas ações dirigidas a alcançar objetivos. Para Bzuneck (2009, p. 9), “motivação, ou motivo, é aquilo que move uma pessoa ou que põe em ação ou a faz mudar de curso, a motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo”. A motivação lembra os motivos e são estes que mantêm o indivíduo ativo até que suas necessidades sejam satisfeitas. Também para

Walker (2002), a motivação é a arte ou processo de iniciar e dirigir o comportamento na direção de certas metas ou objetivos. Ela tem a ver com inspirar alguém a fazer alguma coisa pelo desejo puro de realizar, não porque foi obrigado a fazê-lo. Conforme Bzuneck (2009), os motivos levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo assegurando a sua persistência.

Toda a pessoa dispõe de certos recursos pessoais, como tempo, energia, talentos, conhecimentos e habilidades, que poderão ser investidos numa certa atividade. A maneira como vão utilizar esses recursos vai ser diferente de uma pessoa para outra. Compete ao professor estabelecer maneiras de ativar esses recursos em seus alunos e motivá-los a participar e estar atentos às aulas (Bzuneck 2009, p. 10). Na verdade, as pessoas têm necessidade de conquistar, de alcançar determinadas metas e essas necessidades impulsionam na direção de novos objetivos a fim de promover a realização pessoal. Para alcançar esse objetivo, o indivíduo precisa estar motivado, ou seja, deve ser impulsionado para tal objetivo. A situação no processo de ensino-aprendizagem não é diferente: o professor também deve estar motivado a ensinar os seus alunos a aprender e os alunos precisam ser motivados a se envolverem com as aulas.

### **3.7 COMUNICAÇÃO**

A “comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra” (Alves, 2006, p. 97). Através da comunicação, os seres humanos compartilham diferentes informações entre si, tomando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade. “Comunicar é o meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e põem em comum um entendimento recíproco” (Ferreira, Neves, Abreu e Caetano, 1996, p. 173). No entanto, comunicar exige a interpretação daquilo que é falado. Está comunicação pode ser feita através da escrita, falada, via rádio, revista, TV, expressões corporais e tecnologia.

A comunicação não existe sem a informação, pois só comunicamos quando transmitimos uma informação, ou seja, só acontece a comunicação se a mensagem for passada e a mesma seja compreendida pelo receptor.

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. “Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (Chiavenato, 2001, p.165).

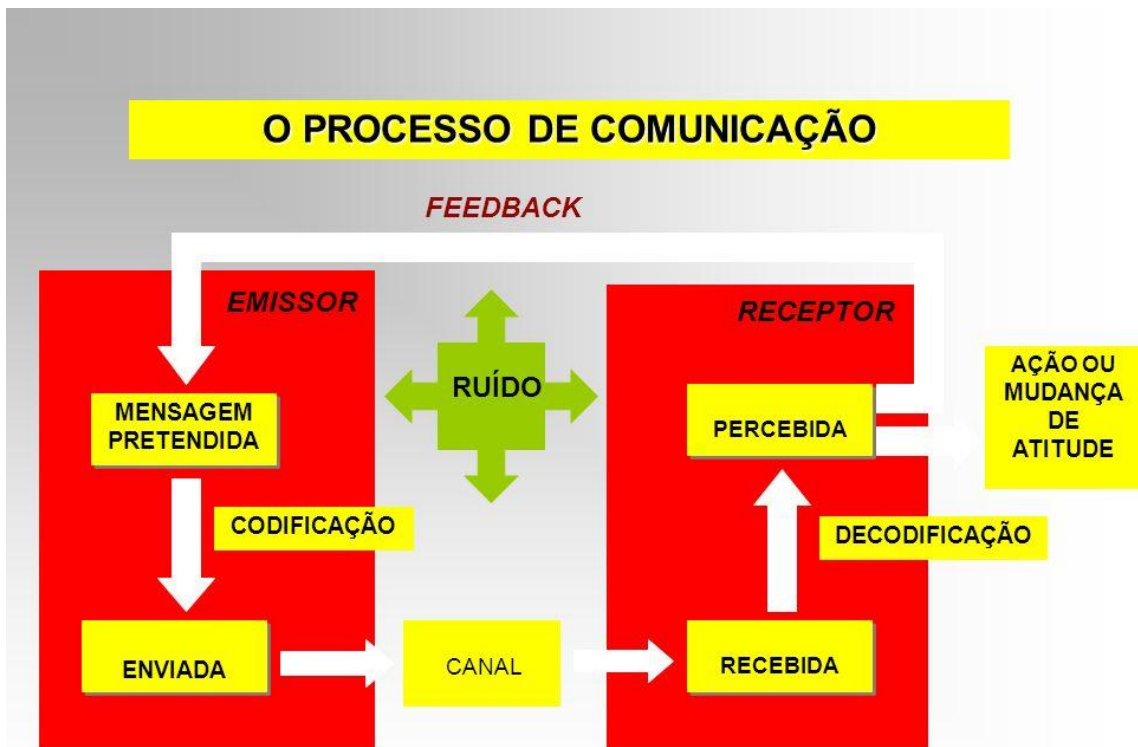
No entanto, segundo Robbins (2002, p. 25) [...] “nem toda comunicação é feita de maneira correta, uma vez que existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais, que ajudam a entender porque uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar”. O que pode prejudicar a comunicação entre indivíduos é que cada pessoa se expressa de uma maneira única. Logo, o emissor transmite para o receptor de uma forma mas não há garantia que ele entenda da maneira que o emissor queria transmitir.

Nos tópicos abaixo apresentaremos os processos necessários para uma boa comunicação, efetuando algumas análises sobre as barreiras enfrentadas pelas pessoas em prol de uma boa comunicação, orientações para melhorar a comunicação interpessoal no nosso dia-a-dia, modos de comunicar e os mediadores da comunicação.

### **3.7.1 O Processo de Comunicação**

Como referimos acima, a comunicação é definida como a troca de informações entre transmissor e receptor. Ainda que não haja um único modelo de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos, podemos considerar os que nos apresenta Dalf (2007) na figura seguinte.

Figura 4: Modelo do Processo de Comunicação



Fonte: Daft (2007, p. 426)

Conforme a figura acima, o processo de comunicação necessita de dois elementos comuns em cada situação de comunicação: o transmissor e o receptor.

Segundo Daft (2007, pg. 426) o **transmissor** é aquele que deseja transmitir uma ideia ou um conceito para outros, buscar informações ou expressar um pensamento ou emoção. O **receptor** é a pessoa para quem a mensagem é enviada. O transmissor codifica a ideia selecionando os símbolos com os quais deseja compor a mensagem. A **mensagem** é a formulação tangível da ideia que é enviada para o receptor. Ela é enviada por meio de um **canal**, que é o transportador da comunicação. O canal pode ser um relatório formal, um telefonema, uma mensagem de e-mail ou uma reunião face a face. O receptor **decodifica** os símbolos para interpretar o significado da mensagem. A codificação e a decodificação são fontes potenciais para erros de comunicação, isto porque o conhecimento, as atitudes e a experiência agem como filtros e criam “barulhos” traduzindo dos símbolos para o

significado. Por último, o **feedback** ocorre quando o receptor responde à comunicação do transmissor com a mensagem de retorno. Sem feedback, a comunicação é unilateral; com o feedback, ela é bilateral. O feedback é um auxílio poderoso para a eficácia da comunicação, pois ele permite que o transmissor determine se o receptor interpretou corretamente a mensagem.

A comunicação deve ser eficaz, mas ela pode ser quebrada se o emissor e o receptor não codificarem ou decodificarem a linguagem do mesmo modo. No entanto, sabemos a dificuldade de se comunicar com pessoas que não falem o nosso idioma, e em alguns casos até falando o mesmo idioma a comunicação pode falhar. Existem diversos fatores que podem alterar o canal de comunicação. Temos por exemplo: a seleção dos canais de comunicação determinam se a mensagem é distorcida por barulho ou interferência. As habilidades de escuta de ambas as partes e atenção para o comportamento não verbal podem determinar se uma mensagem é realmente compartilhada.

Segundo Marques (2004), os 5c's de uma comunicação interna eficaz são:

1. Clara;
2. Consistente;
3. Contínua e frequente;
4. Curta e rápida e
5. Completa

Os líderes devem, portanto, dirigir o processo de comunicação interna, motivar os colaboradores para que se engajem ao processo e acima de tudo, dar as ferramentas, os treinamentos, recursos (tempo, gente e dinheiro), onde irão construir um relacionamento de confiança. (Marques, 2004).

Num sentido prático, ainda que restrito, a comunicação pode ser definida como a troca de informação entre o emissor e o receptor. E para que a mesma seja eficaz, é necessário conhecer o perfil da instituição (no caso, da escola) e dos colaboradores, saber como são processadas as informações, como são codificadas as mensagens, quais os meios utilizados, como se processa a comunicação e principalmente qual o seu fluxo.

Para que aconteça uma comunicação eficaz é preciso que sete componentes funcionem e estejam presentes segundo Dubrin (2003):

1. **Fonte ou transmissor** – é quando alguém tenta transmitir uma mensagem; seja ela, falada, escrita, por sinal a outra pessoa ou grupo. A experiência e autoridade de quem transmite influencia bastante na atenção de quem o recebe.
2. **Mensagem** – quando se tem uma ideia ou um propósito para transmitir. Tem muitos fatores que influenciam no repasse dessa mensagem; depende muito da clareza do receptor, como a mensagem é organizada, a informação que foi transmitida.
3. **Canal** – as organizações geralmente possuem vários canais de comunicação para enviar ou receber mensagens. Geralmente elas são escritas, faladas ou as duas. Hoje em dia utiliza-se muito o correio eletrônico.
4. **Receptor** – a comunicação só pode ser completa quando a outra parte entende corretamente o que se quis dizer.
5. **Feedback** – sem essa ferramenta é difícil saber se o receptor entendeu a mensagem. Também inclui as reações do receptor, se perceber que agiu conforme o esperado, então entendeu satisfatoriamente.
6. **Ambiente** – a comunicação depende muito do ambiente em que estamos inseridos. A cultura da organização influencia bastante; quando se tem muito respeito e confiança é mais fácil a mensagem ficar distorcida do que quando não se tem.
7. **Ruído** – esse fator desconcentra a atenção do receptor; influencia no processo da comunicação. O ruído pode ser o stress no trabalho, o medo, a ambivalência e uma forte defesa.
8. **Comunicação não-verbal:** esse tipo de comunicação tem o propósito de expressar sentimento implícito.

Uma comunicação eficiente é um fator importante no sucesso da escola. O relacionamento entre pessoas só é possível através da comunicação.



Os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura organizacional, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamentos interpessoais, são também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas. Na realidade, ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é um fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos.

Segundo Ramos (1997, p. 06), o fluxo de informação “é influenciado pela estrutura da organização que revela o seu circuito e as relações comunicacionais”, e desta forma, dividiu o fluxo nos padrões: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. Identificam-se os fluxos de informação nas organizações, cada qual com objetivos específicos:

A **comunicação descendente ou vertical** acontece do topo para base, servindo para informar estratégias, políticas e objetivos, fornecer orientações, conceder poder às pessoas, reconhecer e reforçar a realização de tarefas, proporcionar *feedback* dos resultados de desempenho. [...] “faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Parte da gestão do topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos, até aos empregados tem a finalidade de informar, instruir e dirigir” (Ramos, 1997, p. 06). Ela traduz a filosofia da empresa, reflete as características de que ou de quem a administra.

A **comunicação ascendente** acontece da base para o topo, servindo para manter os níveis superiores informados a respeito de problemas, resultados, sugestões, questões e necessidades que partem dos funcionários. Os colaboradores que estão situados em uma posição inferior em relação aos gestores, fornecem informações de grande importância que ajudam a avaliar o ambiente de trabalho e principalmente analisar os indicadores apresentados por instrumentos como: caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional.

A **comunicação lateral** ocorre entre pares de um mesmo nível hierárquico, proporcionando a tomada de decisão interfuncional e a solução integrada de problemas em todos os pontos de responsabilidade.

A comunicação em **diagonal** é baseada no “fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho quando ela exerce autoridade funcional. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão”. (Ramos, 1997, p. 09).

Segundo Caetano e Rasquilha (2005, p. 28) “O volume de comunicação e a direção da comunicação constituem o eixo de eficiência de qualquer empresa. Nesta perspectiva, é indispensável que as pessoas se comprometam no processo de tomada de decisões, devendo ser viabilizados alguns mecanismos de consulta, capazes de oferecer aos patamares inferiores a possibilidade de influir nas decisões fundamentais para o crescimento da empresa”.

No entanto, na dinâmica do processo de comunicação, os fluxos de informação modificam-se de acordo com o perfil da organização, embora, na grande maioria das organizações, o fluxo ascendente deva ser menor que o descendente, mesmo que realizem atividades e incentivos para que esta realidade sofra mudanças.

Verifica-se, então, que a cultura de uma organização está baseada em características físicas, no que tange a estrutura organizacional, mas também psicológicas e emocionais. Quando se fala em direitos de propriedade, ética e nas características do público envolvido, estes fatores tornam a cultura organizacional muito mais complexa e com uma riqueza de peculiaridades próprias da cultura em si. Como esclarecem Caetano e Rasquilha (idem, p. 34), “A cultura determina o processo e desenvolvimento da comunicação interna e vice-versa, chegando a ser de seus fatores determinantes”.

No entanto, convém ter presente a advertência de Pasqualini (2006, p. 24), quando afirma que tal como “a cultura de um povo é formada de acordo com a sua história, o modo como as pessoas se relacionam e atuam de acordo com a realidade vigente” também a “A cultura organizacional é fixada da mesma maneira, se baseando em todo seu histórico, no modo que seus agentes se relacionam, atuam e acima de tudo se comunicam”.

A comunicação estabelecida entre os gestores e os seus colaboradores necessita ser baseada na credibilidade, na compreensão, gerando, assim, respeito na relação, mas para que isso aconteça o gestor tem que conhecer a sua equipe, como eles se comportam, como são e agem em determinadas situações.

Partindo desse pressuposto, a comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o ajuste para todo o sistema organizacional, conquistando assim a credibilidade, sendo este o caminho para a comunicação eficaz. A comunicação é a responsável por criar cultura e fortalecer a identidade de uma organização.

### 3.8 Barreiras para a Comunicação

Sabemos que nem toda a comunicação é feita de maneira correta, logo existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais, que ajudam a entender porque uma mensagem que é decodificada pelo receptor acaba sendo diferente da que o emissor pretendia comunicar.

Segundo (Robbins, 2002), algumas das mais importantes barreiras para uma comunicação eficaz são:

- **Filtragem:** refere-se à manipulação da informação pelo emissor, os interesses e percepções daqueles que fazem a síntese, sobre o que é importante na informação, resultam numa boa filtragem;
- **Percepção seletiva:** o receptor no processo de comunicação vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais;
- **Sobrecarga da informação:** as pessoas têm capacidade finita de processar informações. As pesquisas indicam, por exemplo, que a maioria de nós tem dificuldade de trabalhar com mais de sete itens de informação;
- **Defesa:** quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo, tornando-se defensivas e assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos dos outros;
- **Linguagem:** as palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes. O significado das palavras não está nelas; está em nós. A idade, a educação e o histórico cultural são as

três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras;

- **Jargão:** é um problema sério quando especialistas de diferentes áreas de atuação necessitam trocar informações sobre um mesmo fato, seus vocabulários técnicos podem se constituir em uma séria barreira para o processo de comunicação.

### 3.9 Modos de Comunicação

Chiavenatto (2004, p. 59) divide a comunicação em:

**Verbal** – É a comunicação mais utilizada entre as pessoas, e está subdividida em:

- Verbal-oral – Refere-se a uma comunicação com esforços, por exemplo, realizar uma reunião com a equipe de professores.
- Verbal-escrita – Refere-se a relatórios escritos, a normas e procedimentos.

**Não Verbal** – É a que se refere à transmissão de uma mensagem por algum meio diverso da fala e da escrita. Todavia, a linguagem de sinais é uma forma de comunicação não-verbal, e incorpora coisas como modo com que usamos os nossos gestos e nossa voz para transmitir certas mensagens. A comunicação não verbal ocorre diariamente em nosso ambiente de trabalho, mas geralmente passa despercebida.

A comunicação está em tudo o que vivemos no mundo: cada palavra gesto, contato, telefonema, propaganda entre outras. Toda a atividade acontece pela comunicação, sendo indiscutível a prioridade que lhe deve se conferida. Nas organizações, a comunicação é um dos temas em evidência: pois, na maioria das vezes, acontece de forma imprópria, gerando conflitos, dificultando a relação entre os colaboradores, impedindo a democracia, e isso inviabiliza as relações públicas e tantas outras situações.

No mundo globalizado e competitivo que vivemos, saber se comunicar se torna um grande diferencial. Quando somos comparados com outras pessoas que têm as mesmas competências que nós, com certeza a que apresentar a forma mais adequada de se expressar é a que será selecionada.

No entanto, é muito importante a habilidade pessoal de cada indivíduo de expressar o seu autoconhecimento, falar dos pontos positivos e negativos, além de sua capacidade de se desenvolver. O entendimento entre pessoas, o saber ouvir é uma das mais importantes necessidades para uma boa comunicação entre pessoas. Mas encontrar um bom ouvinte não é uma tarefa fácil. Pois, a nossa cultura, nos induz que a atitude de falar é vista de uma maneira mais positiva, associando que somos pessoas inteligentes, enquanto a atitude de ouvir é muitas vezes associada a uma situação desfavorável, em que parecemos menos inteligentes. Contudo, este conceito nem sempre é verdadeiro, pois o ouvinte adequado consegue alcançar seus objetivos e conquistar o prestígio junto às pessoas ou grupo de sua convivência.

No entanto, existem alguns benefícios que somente um bom ouvinte consegue desfrutar, como: estar sempre bem informado gerenciando melhor o seu tempo para avaliar melhor como a mensagem foi recebida e evitando atritos e mal-entendidos. Nos dias de hoje precisamos de pessoas mais atentas e estimuladas, que sejam bons ouvintes, uma das maneiras de captar a atenção é falar sobre temas de interesse das pessoas que estão ouvindo.

As organizações e a sociedade precisam que as pessoas se comuniquem de forma clara e objetiva, focadas nas suas atividades, auxiliando a reduzir o desperdício de tempo reclamando ou fazendo fofocas, utilizando este tempo para tarefas mais necessárias.

Então uma boa comunicação está ligada em saber comunicar, saber ouvir e saber perguntar. Sem conversar não há comunicação nem solução possível para resolver os problemas. Tal como o *saber ouvir* é fundamental para conseguir atingir os objetivos pré-estabelecidos pelo transmissor, também o *saber perguntar* é uma maneira de conduzir ou tirar dúvida sobre o assunto em questão. Isto nos remete para a essência da comunicação interpessoal.

### **3.10 Comunicação Interpessoal**

A comunicação é, primordialmente, baseada em um processo interativo entre pessoas. É um processo no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo ao seu redor, e compartilham reciprocamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Estes símbolos podem ser verbais ou não, tais como

nossos sentimentos e emoções. Esse processo é a essência da comunicação interpessoal, que, segundo Robbins (2002), cumpre quatro funções básicas:

- **Controle** - É a maneira de esclarecer as obrigações, de implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade;
- **Informação** - É uma maneira de propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções;
- **Motivação** - É uma maneira de influenciar os outros e obter a cooperação e o compromisso para com as diversas metas e objetivos;
- **Emoção** - É uma maneira de expressar os sentimentos e emoções.

Importante salientar que nenhuma dessas quatro funções pode ser percebida como mais importante do que outras. Para que os grupos tenham um bom desempenho, os mesmos precisam ter algum tipo de controle sobre os seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e na tomada de decisões.

De acordo com Silva (2008), a obra "Pragmática da Comunicação Humana", de Watzlawick, Beaven e Jackson (1973), é uma das mais significativas investigações efetuadas no domínio das relações interpessoais. Os autores apresentam-nos cinco axiomas da comunicação humana, os quais, segundo Silva (2008, p. 17) "regulam todo o processo de comunicação, permitindo uma clara conceptualização do mesmo":

1º - Não se pode não comunicar.

2º - Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação, de tal modo que o segundo classifica o primeiro e é, portanto, uma metacomunicação.

3º - A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicativas entre os comunicantes.

4º - Os seres humanos comunicam digital e analogicamente. A linguagem digital tem uma sintaxe lógica sumamente complexa e poderosa, mas carente de adequada semântica, ao passo que a linguagem analógica possui a semântica, mas não tem uma sintaxe adequada para a definição não-ambígua da natureza das relações.

5º - Todas as permutas comunicacionais ou são simétricas ou complementares, segundo se baseiam na igualdade ou na diferença.

De seguida, descrevemos cada um dos axiomas, de uma forma breve, abordando as suas implicações no terreno da comunicação educativa, baseados em Silva (2008).

O primeiro axioma assinala que todo o comportamento emitido num contexto comunicativo constitui, por si mesmo, uma mensagem. Ou seja, uma atividade ou inatividade, palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem, isto é, não existe oposto para o comportamento. O efeito mais importante deste axioma para a comunicação educativa, e em particular para a comunicação didática que se efetua na sala de aula, baseia-se no fato da aula dever ser considerada como um mundo comunicativo onde existe um constante fluir de mensagens, da mais variada natureza, desde as verbais às não verbais e mediatizadas.

O segundo axioma aponta que qualquer comunicação transmite não só uma determinada informação, mas também pretende impor um comportamento, operações que ficaram conhecidas por "relato" e por "ordem". O aspecto "relato" é sinónimo do conteúdo da mensagem e o aspecto "ordem" refere-se às relações entre os comunicantes. A primeira consequência deste axioma reside na consideração da interdependência de dois níveis no processo comunicativo (Silva, 2008, p.18). De acordo com o autor, o professor precisa ter a consciência que cada vez que comunica, as suas mensagens não são apenas conteúdos, mas contêm um sentido relacional.

O terceiro axioma faz referência à configuração que cada interlocutor toma perante uma sequência comunicativa. Comunicar é tornar comum, mas, geralmente, cada um dos interlocutores organiza as suas sequências em relação com as dos outros num esquema de causa-efeito: o que um faz ou pensa é responder ao que o outro faz ou diz. Raramente ocorre uma coincidência nos processos de pontuação. (Silva, 2008, p.19). A importância da aplicação deste axioma na comunicação educativa e didática acontece pelo efeito que o comportamento dos professores exerce sobre os alunos.

O quarto axioma aborda a capacidade em comunicar de forma digital e analógica, sendo que o nível informativo transmite-se, sobretudo, através da linguagem digital (verbal), enquanto a linguagem analógica é mais apropriada para o nível relacional (sentimentos, afetos, expectativas). Este axioma está relacionado ao segundo e, conjugando a aplicação na comunicação educativa destes dois

axiomas, torna-se importante a existência de um paralelismo entre o que se diz verbalmente e o que é expresso por vias não verbais, pois "a capacidade de meta comunicar adequadamente é não só a condição sine qua non da comunicação bem sucedida, como está intimamente ligada ao grande problema da consciência do eu e dos outros" (Silva, 2008, p.18).

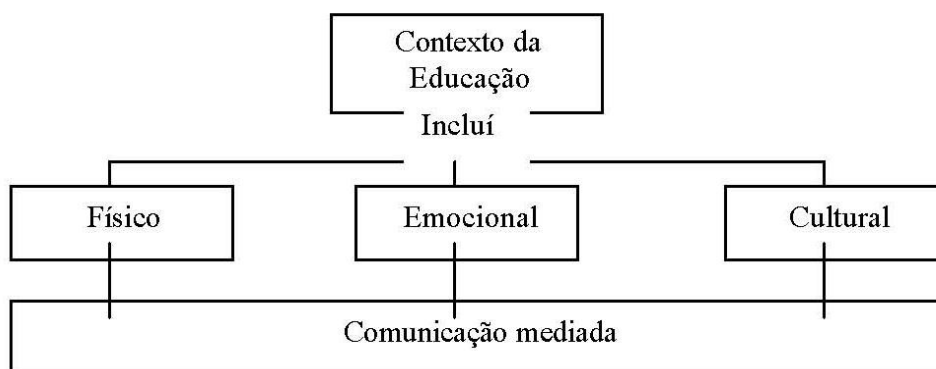
O quinto axioma distingue a existência de dois níveis nas permutas comunicativas: simétricos ou complementares. O que caracteriza um nível complementar é o fator de um participante ocupar uma posição superior e o outro a inferior, enquanto no simétrico, ambos os participantes estão no mesmo plano. Considera Silva (idem, p. 20) que não se pode afirmar que a permuta complementar seja má e a simétrica boa, pois dependem das circunstâncias normais de cada interação, sendo positiva a existência de uma alternância flexível entre os dois níveis dentro de cada permuta, constituindo-se, assim, em "mecanismos homeostáticos". A decorrência da aplicação deste axioma na comunicação educativa está em aceitar que as relações do professor com os alunos podem ser complementares ou simétricas. Considera o autor que, de uma forma geral, se pode aceitar que o contexto do processo de ensino aprendizagem é de natureza complementar, mas o professor deve sempre manter como marco de referência a criação de um contexto simétrico, já que o ensino se destina acima de tudo a potenciar a autonomia do aluno e aprendizagem de formas participativas e colaborativas.

### **3.11 Mediação da comunicação**

Segundo Silva e Caldas (2002, p.925) desde meados do século XX o desenvolvimento dos meios de comunicação configuraram uma verdadeira escola paralela, exigindo, seja por razões socioculturais seja por razões pedagógicas, a integração dos media e das tecnologias de informação e comunicação na escola e no ato didático. Deste modo, a interação pessoal e direta entre professor e alunos passou a ser profundamente mediada pelos meios e tecnologias de informação e comunicação.

Silva e Caldas (2002, p. 925), apoiando-se em Novak (2000), sustentam que a complexidade dos contextos educativos, na sua relação com os meios e tecnologias (comunicação mediada), assentam em três características (contextos): emocional, físico e cultural (figura 5).





**Figura 5** - Características envolvidas na criação do contexto educativo e suas relações com os media

O **contexto emocional** está ligado diretamente ao desenvolvimento das relações interpessoais na comunidade escolar, sendo um processo determinante para que os alunos sintam a escola como um espaço seu e que por ele vale a pena o esforço. Deste modo, segundo os autores, é desejável o desenvolvimento de estratégias de trabalho cooperativo onde “os alunos podem ajudar mutuamente numa tarefa de aprendizagem estruturada como um esforço de equipe” (Silva e Caldas, 2002, p. 926).

Ainda segundo os autores, os materiais utilizados no processo de aprendizagem são de suma importância, pois os mesmos assumem efeitos positivos ou negativos dentro do ambiente escolar. Ou seja, as tecnologias, pela capacidade de apresentar a informação de forma clara e contextualizada, e pelo valor emocional que integram, contribuem para o desenvolvimento de campos de afetividade no ambiente escolar. Por exemplo, as tecnologias do audiovisual, dando primazia ao emocional, podem transformar a escola num local de afetos onde a aprendizagem ocorre como resultado de experiências reais “vivas” pelos alunos.

O **contexto físico** é o contexto da escola, ou seja, é o espaço físico e da gestão dos recursos tecnológicos, sendo que comunicação mediatizada acarreta transformações significativas nos ambientes escolares. A utilização das tecnologias pode permitir uma gestão flexível dos espaços e dos tempos escolares e os ambientes de aprendizagem multimídia abrem novas possibilidades de trabalho autônomo (Silva e Caldas, 2002, p. 926).

O **contexto cultural** é o impacto da cultura nos pensamentos, sentimentos e atitudes das pessoas que implicam fortes efeitos ao nível da Educação. É num ambiente cultural fortemente influenciado pelas TICs, que os alunos se desenvolvem intelectual e socialmente. Esta influência mediática condiciona os modos de interação educativa, porque condiciona os próprios modos de como os indivíduos se posicionam no processo comunicativo (Silva e Caldas, 2002, p. 927).

Caberá à escola, enquanto organização, achar a melhor forma de integrar os contextos mediáticos e das Tecnologias de Informação e Comunicação, pois a comunicação mediada tem forte relação com o clima organizacional. Este é, como já vimos, o tema desta dissertação, cujo campo metodológico e empírico (resultados) trataremos nos capítulos seguintes.



## 4. Enquadramento metodológico

Este capítulo aborda a descrição da área em estudo, delineamento da pesquisa, delimitação do universo, amostra, coleta e análise dos dados.

### 4.1 Tipo de estudo

O estudo foi realizado na Escola “A” na cidade de Sapiranga/RS, e teve como finalidade coletar dados referentes à percepção dos professores e direção da escola. O propósito é diagnosticar se os educadores em estudo percebem a necessidade de um bom clima organizacional através da utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação.

Considerando o problema de pesquisa, optamos por uma investigação do tipo qualitativo-quantitativo, a qual, segundo Coutinho (2013), é hoje, mais do que nunca:

Uma “necessidade” para quem investiga a complexa realidade social e educativa (sala de aula, escola, família, cultura), onde conglera a intervenção de variáveis interdependentes (comportamentos, percepções, atitudes, expectativas, etc.). Coutinho, (2013, p.33).

No que se refere à vertente metodológica, especificamente, é um estudo de caso. Segundo Coutinho (2013, p.334) a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o fato de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”. “O que é um estudo de caso”? segundo a investigadora:

Quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação! Pode ser uma decisão, uma política, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto, enfim um sem fim de hipóteses mil! Numa tentativa de síntese, Brewer e Hunter (1989, citados em Punch, 1996, p.152) propõem seis categorias de “caso” passíveis de serem estudados na investigação em Ciências Sociais e Humanas: indivíduos, atributos dos indivíduos, ações e interações; atos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda coletividades. (Coutinho, 2013, p. 334).

O estudo de caso desta investigação, é uma escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga/RS, na qual foi delimitada ao estudo, buscando identificar o clima organizacional para o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, com a finalidade de conhecer e analisar as características grupais, e conseqüentemente auxiliando na interpretação e orientação do desenvolvimento teórico desta pesquisa e proporcionando uma maior margem no aprofundamento dos estudos, com uma maior integração dos dados, os quais são obtidos comumente pela pesquisa.

## **4.2 Objetivos de investigação**

Na Introdução já apresentamos os objetivos geral e específicos da investigação. Relembramos, aqui, o objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em analisar o Clima Organizacional para o uso das TICs, num contexto escolar na percepção dos professores do ensino médio, sobre as facilidades e dificuldades da utilização das TICs e o que estas trazem para o processo de ensino em sala de aula. Conseqüentemente, abordam-se como ferramentas tecnológicas no dia-a-dia dentro da escola de modo a contribuir para o enriquecimento da prática pedagógica no processo ensino-aprendizagem.

## **4.3 Instrumentos de investigação**

### **4.3.1 Questionário**

Sendo uma pesquisa de tipo mista (quantitativo-qualitativa), o principal instrumento de investigação a que recorreremos foi o questionário, no qual foram feitas perguntas fechadas e abertas.

As dimensões do questionário deveriam surgir de tipologias do clima de escola para o uso das TIC, consideradas fundamentais para a determinação das características de uma situação escolar específica (Carvalho, 1992). Nesse sentido, seguimos a recomendação de Carvalho (1992) ao referir que Halpin e Croft foram os primeiros a construir um instrumento para avaliação do clima de escola, designado “Organizational Climate Description Questionnaire”, o qual tem servido de base para diversos estudos sobre o clima organizacional.

Com base no questionário acima referido, fizemos a devida adaptação e validação ao contexto da pesquisa, sendo composto por nove dimensões, com perguntas abertas, semi-abertas e fechadas.

O questionário baseia-se em dez dimensões, oito das quais relativas ao comportamento dos membros da comunidade escolar, algumas mais centradas nos comportamentos dos professores:

1. Dados pessoais;
2. Realização pessoal e profissional;
3. Valorização/reconhecimentos pelos gestores;
4. Relacionamento interpessoal/trabalho em equipe/motivação;
5. Condições físicas dentro da escola;
6. Comunicação;
7. Imagem/reputação da escola;
8. Treinamento/desenvolvimento dos docentes e a utilização das TIC.
9. Utilização das TICs.
10. Avaliação do questionário.

A primeira dimensão, questões de 1.1 até 1.6, refere-se a “dados pessoais” (cargo, departamento, sexo, faixa etária e anos de atividades).

A segunda dimensão, questões 2.1 até a 2.6, refere-se realização pessoal e profissional de cada colaborador, todas com 5 opções de respostas: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião.

Na terceira dimensão, as perguntas são focadas na valorização e no reconhecimento aos colaboradores, referentes às questões 3.1 até a 3.5, todas também com 5 opções de respostas: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião.

A quarta dimensão, as questões de 4.1 até 4.8, é referente ao relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e motivação dos colaboradores da escola, também todas com 5 opções de

respostas (4.1 até 4.7): sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião. A questão 4.8 tem uma resposta variável e aberta.

Na quinta dimensão, as questões são referentes as condições físicas do trabalho dentro da escola, estando distribuídas em três tipo de escalas : a questão 5.1 é composta de 5 respostas: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião; na questão 5.2, as opções de respostas são 4: Excelente (E), Proficiente(P), Satisfatório(S) e Insuficiente(I); a questão 5.3 tem uma resposta aberta.

A sexta dimensão está focada na comunicação dentro da escola, com as 2 primeiras perguntas (6.1 e 6.2) com 5 opções de escala: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião; a questão 6.3 é uma questão com resposta aberta; e as questões 6.4 e 6.5 têm 4 opções de respostas fechadas e uma aberta.

A sétima dimensão destaca a imagem da escola, ou seja, a reputação da escola na opinião dos colaboradores: as questões 7.1 até 7.3 têm 5 opções na escala de resposta: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião; a questão 7.4 tem a escala: muito melhor, melhor, igual, pior, e uma opção aberta.

A oitava dimensão aborda o tema sobre o treinamento e desenvolvimento: a questão 8.1 tem a opção de 5 respostas: sempre, quase sempre, raramente, nunca e não tenho opinião; as questões 8.2 e 8.3 são de resposta aberta.

A nona dimensão aborda a utilização das TICs dentro da escola: a questão 9.1 tem 4 opções de respostas: ótimo, regular, bom e ruim; a questão 9.2 tem 3 opções: sim, não e não sei; a questão 9.3 tem 6 opções de respostas: entre 1 e 5, entre 6 e 10, entre 11 e 15, entre 16 e 20, e mais de 21 e mais de 31, a questão 9.4 tem 3 opções: sim, não e não sei; a questão 9.5 tem 2 opções: sim e não; a questão 9.6 tem 3 opções: sim, não e não sei; a questão 9.7 tem 4 opções: ótimo, regular, bom e ruim; as questões 9.8; 9.10; 9.11; 9.12; 9.13; 9.14 e 9.15 tem 4 opções: diariamente, semanalmente (1 a 2 vezes por semana), esporadicamente (1 a 3 vezes por mês) e nunca; a questão 9.9 tem 4 opções: diariamente, semanalmente (1 a 2 vezes por semana), esporadicamente (1 a 3 vezes por mês) e nunca; a questão 9.16 tem 3 opções: sim, não e não sei; a questão 9.17 tem 2 opções: sim e não e a questão 9.18 tem 4 opções: ser um conteúdo curricular, possibilitar maior

eficiência aos processos de ensino e aprendizagem, ser uma estratégia para novas formas de ensinar e aprender e outra(qual).

A finalizar o questionário, a décima dimensão refere-se à avaliação da pesquisa respondida por cada colaborador da escola pesquisada, estando dividida em 3 questões: nas questões 10.1 e 10.2 há 6 opções de respostas: sim, em boa parte, em pequena parte, não, talvez e não tenho opinião; a questão 10.3 é de resposta aberta.

#### **4.3.2 Observação**

A observação foi feita nas aulas de informática, com objetivo de extrair informações que possam complementar os dados obtidos da aplicação do questionário individual respondido pelos docentes da nossa amostra sobre a utilização das TICs dentro do ambiente escolar.

Deste modo, observamos 3 aulas, sendo 1 aula de informática e 2 aulas de matemática com 3 professores, o que nos proporcionou um norteador sobre as informações necessária para estruturar as argumentações sobre o tema da pesquisa. E na sequência conversemos com 2 professores fora da sala de aula, sobre questões interligadas às Tecnologias de Informação e Comunicação.

Os dados observados foram anotados em uma agenda.

Para o tratamento dos dados recorreremos à aplicação manual para as respostas fechadas do questionário, e para a análise das questões abertas, bem como das grelhas e diários das observações, recorreremos à análise de conteúdo.

#### **4.4 Contexto da pesquisa: A Escola "A"**

A escola "A" (assim designada para salvaguardar o anonimato) foi fundada em 03 de Março de 1952, na cidade de Sapiranga/RS, por ação dos Senhores Arlindo Muller e Anselmo Schüler, membros da comunidade Evangélica Luterana, sediada no antigo templo da Igreja Luterana.



Em 1957 iniciou-se a construção da escola, a obra foi financiada pela Igreja com colaboração da Indústria e do comércio local. A inauguração do prédio da escola ocorreu em 31 de maio de 1959. O primeiro ano letivo, tendo como diretor/professor o Senhor Franklin Ott, que atendia 34 alunos da 1ª a 5ª série do Ensino Fundamental.

Ao longo destes 63 anos a Escola passou por transformações: construção de novas salas de aula, laboratório de informática e de ciências, biblioteca, quadra de esportes entre outros, além de ampliar o ensino, primeiramente até a 8ª série do Ensino Fundamental e, atualmente, oferecendo o Ensino Médio. É conveniada ao Sistema Positivo de Ensino desde 2000. Este sistema proporciona um ensino de qualidade e, conseqüentemente, uma aprendizagem significativa. A seguir podemos ver algumas fotos que mostram alguma das instalações (salas) da escola.



Foto1: Frente da Escola A



Foto 2: Sala de aula da escola



Foto 3: Sala de aula da escola



Foto 4: Sala dos professores.



Atualmente, a Escola possui o seguinte quadro de colaboradores: 01 Diretora, 02 coordenadoras, 01 Capelão (Pastor), 47 professores, 06 estagiários do CIEE<sup>6</sup> e 07 funcionários. A escola tem matriculado 324 alunos entre: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, Ensino Inclusivo e Ensino Bilíngüe para Surdos. Além das aulas regulares, a escola oferece atividades extracurriculares como: balé, teatro, música, todas oferecidas em turno inverso da aula em forma de oficinas.

#### 4.4.1 Conhecendo a Proposta Pedagógica da escola

A escola tem seus objetivos, fundamentação e metodologia apresentados na Proposta Pedagógica<sup>7</sup>, de modo a nortear a prática de ensino.

<sup>6</sup> CIEE significa **Centro de Integração Empresa e Escola**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Centro\\_de\\_Integra%C3%A7%C3%A3o\\_Empresa-Escola](https://pt.wikipedia.org/wiki/Centro_de_Integra%C3%A7%C3%A3o_Empresa-Escola). Acesso em 28/10/2015.

<sup>7</sup> Todas as informações sobre a escola foram adquiridas através do seu Plano Pedagógico (2010).

Na elaboração da Proposta Pedagógica, os autores levaram em conta os eixos apresentados pela LDB9394/96 como flexibilidade, autonomia, responsabilidade, planejamento e participação. O que indica as interações pedagógicas que fundamentam a prática integrada ao cotidiano, bem como a realidade dos sujeitos do processo educativo.

Esta Proposta Pedagógica (PP) é a identidade da Escola. Mostra a importância no entendimento de que a PP deve ser dialética, ter caráter inovador expressando finalidade e esperança no futuro. A inovação deve incluir e integrar todo tipo de aluno, seja qual for sua procedência social, necessidades e expectativas educacionais.

#### **a) Filosofia**

A escola tem como filosofia educar nas verdades bíblicas e dar condições ao aluno de posicionar-se e agir com responsabilidade no viver e conviver, conduzindo-o a ser agente do seu próprio desenvolvimento, norteado pelos princípios do cristianismo, da ética, dos valores, da preservação do meio ambiente e na construção de conhecimentos voltados para o exercício crítico e consciente da cidadania.

#### **b) Missão**

A missão é proporcionar uma educação de qualidade para todos os níveis da Educação Básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, fundamentada na ética e nos valores cristãos, bem como no desenvolvimento humano de forma integral, respeitando a individualidade dos alunos, preparando-se para a cidadania responsável.

#### **c) Valores**

Enfatiza-se como valores a serem trabalhados e aplicados no convívio diário: princípios cristãos, respeito à diversidade, comprometimento, responsabilidade sócio-ambiental, transparência nas relações e solidariedade.

#### 4.4.2 Objetivos da escola

##### a) Objetivo geral

Organizar a escola como um lugar de cultura, que cultive o ser, pensar e agir, dentro dos princípios cristãos. Que reconstrói e transforma o pensar do aluno, professores e funcionários tornando-os seres responsáveis, críticos e criativos. Que estabeleça metas e defina estratégias num processo coletivo prazeroso sem negligenciar o processo de inclusão social de alunos portadores de necessidades especiais, oportunizando espaço que valorizem as potencialidades individuais.

##### b) Objetivos da Educação Infantil

A **Educação Infantil** é primeira etapa da Educação Básica que corresponde à idade de 0 a 6 anos, onde a criança deverá ser vista como um ser histórico e social, ativo, receptivo, afetivo, cognitivo, emocional, inserido numa cultura e numa sociedade.

Assim, a Educação Infantil possui características próprias, que devem ser levadas em conta para entendemos os processos e os fatores pelos quais se dá o desenvolvimento infantil. E terá como finalidade:

“Permitir que a criança se aproprie do mundo, através das relações com os objetivos, com as outras crianças e os adultos que com ela convivem; e que expresse sua própria maneira de ver o mundo e interagir com ele; despertar a curiosidade, ludicidade, fantasia e imaginação em todas as formas e das infinitas possibilidades de expressão e linguagem; no entanto, através do jogo, a criança possa brincar e respeitar regras vivenciando novas experiências; estimular as crianças a desenhar, como forma de representação de seus sentimentos e pensamentos; estimular o uso da fala como comunicação social, de interação entre as crianças sendo que esta deve ser entendida como forma de representação social da linguagem; e como fonte de guia da fé, conhecer a Palavra de Deus e compreender a importância desta no convívio diário” (PP, 2010).

##### c) Objetivos do Ensino Fundamental

O **Ensino Fundamental**, com duração mínima de nove anos, terá por objetivo (PP, 2010):

- a) Desenvolver a capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- b) Compreender o ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- c) Desenvolver a capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
- d) Fortalecer os vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social;
- e) Fazer o uso da Palavra de Deus como fonte guia de fé e vida do cristão.

#### **d) Objetivos do Ensino Médio**

O **Ensino Médio**, etapa final da Educação Básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidade (PP, 2010):

- a) Consolidar e aprofundar os conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental possibilitando o prosseguimento de estudos;
- b) Dar base para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania do educando;
- c) Continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- d) Possibilitar ao educando uma formação ética para desenvolver a autonomia intelectual e o pensamento crítico;
- e) Compreender os fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina;
- f) Fazer o uso da Palavra de Deus como fonte guia de fé e vida do cristão.

#### **e) Escola inclusiva**

A Escola oportuniza inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais (NEES), acompanhado de exames comprobatórios e laudos dos profissionais especializados com parecer diagnóstico.

A **Educação Inclusiva** tem por objetivos (PP, 2010):

- a) Assegurar a busca da identidade própria de cada educando, o reconhecimento e a valorização das suas diferenças, potencialidades e suas necessidades educacionais especiais;
- b) Propiciar o desenvolvimento das potencialidades, a flexibilidade de conteúdos e recursos didáticos diferenciados, visando à socialização e melhoria da qualidade de vida.

A **Educação Bilíngue para Surdos** tem por objetivo:

- a) Assegurar pleno acesso às informações, em todas as áreas do conhecimento humano, através da sua própria língua, a LIBRAS- Língua Brasileira de Sinais;
- b) Oportunizar condições ao desenvolvimento pleno de suas capacidades intelectuais, como a espontaneidade, a imaginação, a observação, a percepção e o relacionamento social, inatas em todo o ser humano;
- c) Promover a autoestima adotando medidas de respeito mútuo, dignidade e solidariedade.

#### **4.4.3 Práticas pedagógicas e sociais da escola em estudo**

A Escola “A” trabalha para oferecer a comunidade uma educação de qualidade baseada na seguinte filosofia: “Educar nas verdades bíblicas, dar condições ao aluno de posicionar-se e agir com responsabilidade no viver e conviver” (PP, 2010).

Tem um compromisso sócio interacionista, objetivando a adequação dos conteúdos e à participação ativa e crítica do cidadão na sociedade. Para isso, as práticas pedagógicas e sociais da escola apontam para provocar a reconstrução crítica do pensamento e da ação dentro da sala de aula. Daí, a importância atribuída ao envolvimento e ao dinamismo nas atividades desenvolvidas, proporcionando o diálogo com os conteúdos que lhe são transmitidos e a consequente construção do conhecimento. Por meio da interação, em diferentes situações, o educando deve apropriar-se das ideias, previamente estabelecidas e adequadas ao seu contexto social.

O processo de construção da aprendizagem significativa requer do aluno uma intensiva atividade subjetiva, pois consiste em estabelecer relações entre o que ele já sabe e aquilo que é novo.

A questão central da aprendizagem significativa está no vínculo substancial das novas idéias e conceitos com bagagem cognitiva do aluno. Conforme Arroyo (2000) cabe ao professor o papel de mediar, na sua prática educativa, os conhecimentos que os alunos possuem, oriundos das experiências sociais, afetivas e cognitivas.

A escola tem como missão planejar e organizar a sua prática educativa dentro dessa perspectiva, promovendo a aprendizagem significativa e o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos alunos.

Este é o caminho em que a escola acredita e trabalha na formação de cidadãos críticos, responsáveis e que respeitem os princípios do processo de humanização.

Orientada pelos princípios norteadores mencionados, a escola desenvolve um trabalho cujas características respeitem os princípios do processo de humanização expressos no Plano Pedagógico (2010):

**1ª- A exigência em relação ao domínio dos conteúdos:** o programa de cada disciplina e metodologia usada proporciona ao aluno um conhecimento claro e objetivo das diferentes áreas do saber.

**2ª- A reflexão sobre a realidade social:** o material didático é provido de textos que estimulam a reflexão sobre vários aspectos sociais. Essa leitura é fundamental para que se compreenda o contexto no qual estamos inseridos e para que se forme uma consciência crítica em relação ao mesmo.

**3ª- A vivência em diferentes situações extraclasse:** ao longo do ano os alunos são envolvidos em atividades extraclasse tais como: homenagem às mães e aos pais, horas cívicas, festa junina, gincana cultural e esportiva, feira multidisciplinar, visita a entidades assistenciais, etc. Essas vivências proporcionam a integração, o desenvolvimento da criatividade e da capacidade de organização tanto individual quanto em grupo e oferecem condições para que sejam trabalhadas as relações emocionais frente a uma conquista ou derrota, os valores, a capacidade de avaliação pessoal e do meio.

**4ª- A integração escola x família:** através da participação em reuniões e em atividades especiais a família pode “ver a escola por dentro” e contribuir de forma concreta para o seu desenvolvimento.

Segundo o Plano Pedagógico (2010), existe uma parte visível na Escola, facilmente percebida em prédios, laboratórios, biblioteca, portal educacional, etc. Contudo, é salientado que esta parte visível é apenas a base material de que necessitam para o essencial, que é invisível aos olhos, e que só pode ser percebida através da inteligência, “os olhos da alma”. Segundo o Plano Pedagógico (2010), alguém mais apressado poderia dizer: “Ora, nossa missão é fazer com que nossos alunos aprendam as disciplinas do currículo e ponto final”. Porém, essa descrição não satisfaz, pois não revela o essencial. Não somos robôs, que alguém possa programar com alguns conhecimentos específicos, e se alguém, por engano, se comportar como tal, é bom saber que, mesmo antes de terminar seu curso, sua programação inicial já estará superada pela evolução contínua do saber.

Este é o âmago do **Sistema Positivo de Ensino**, ao qual a escola aderiu, o qual alia inovação tecnológica e respeito às potencialidades individuais dos alunos e professores a uma moderna proposta metodológica de ensino.

Hoje em dia, o Sistema Positivo de Ensino é utilizado por 2.400 instituições, distribuídas pelo Brasil e Japão em um universo que abrange mais 500 mil alunos e 50 mil professores<sup>8</sup>. O Sistema Positivo de Ensino coloca à disposição das escolas parceiras produtos e serviços que otimizam o trabalho desenvolvido no dia a dia escolar. Além disso, oferece suporte para as suas Escolas Conveniadas por meio de assessorias nas áreas pedagógica, financeira, jurídica, administrativa e de amplo apoio em marketing.

O Sistema Positivo de Ensino é composto pela articulação entre os Livros Didáticos Integrados, que contemplam do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, com orientações metodológicas para todas as séries. Além de proporcionarem as melhores informações, possibilitam encaminhamentos e soluções às questões teórico-metodológicas para a utilização dos materiais didáticos.

---

<sup>8</sup> Segundo a Editora Positivo. Disponível em: <http://www.editorapositivo.com.br/editora-positivo/sistemas-de-ensino/sistema-positivo-de-ensino.html>. Acesso em 12 de Outubro de 2015.



A proposta de ação do Sistema Positivo de Ensino acredita em uma escola que precisa ajudar cada um a se descobrir abrindo-se aos outros. Este é o conceito de educação escolar que este Sistema expressa.

A proposta do Sistema Positivo vem construindo referenciais de qualidade, eficiência e inovação, baseados em valores de quem vive a escola e sabe a responsabilidade daqueles que organizam as propostas de gestão do conhecimento, no interior de instituições de ensino.

Este Sistema produz, com pesquisa, conhecimento e experiência, produtos e serviços que auxiliam na gestão educacional. As propostas de trabalho foram elaboradas considerando os princípios científicos que fundamentam a área do conhecimento, as orientações legais no RCN (Referencial Curricular Nacional), para a Educação Infantil, nos PCNS (Parâmetros Curriculares Nacionais) para o Ensino Fundamental e nas Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio, expressam a construção de um conhecimento elaborado em um contexto social e cultural que prescinde de informações com grande nível de articulação.

A proposta metodológica desse material privilegia:

- A capacidade de comunicar-se, adequadamente, com o domínio de códigos e linguagens;
- A construção de autonomia intelectual com a resolução de problemas práticos, utilizando-se de conhecimento científico;
- A autonomia moral com o enfrentamento de situações que exigem posicionamento ético;
- A capacidade de comprometer-se com os processos de sua própria transformação e da natureza, com responsabilidade, criatividade e crítica;
- O Livro Integrado é, no Sistema Positivo de Ensino, o eixo articulador da proposta de organização curricular e mediação pedagógica.

O Livro Integrado organiza uma proposta de ensino para os saberes escolares das diversas áreas do conhecimento em volume único, por série, bimestral ou trimestral.

A Escola “A” adota desde 2000 o material didático do Sistema Positivo de Ensino que considera os paradigmas atuais das ciências, como a Filosofia, a Psicologia e, também, a Legislação atual.

Parte do pressuposto de que a escola é uma instância social mediadora do projeto político social e dos projetos pessoais de seus atores (Severino, 1997). Portanto, no papel de mediadora é preciso considerar a tecedura das relações que compõem o universo social em que vivemos.

No que tange a Filosofia, o MDP (Material Didático Positivo) tende a se pautar na Filosofia Dialética, ou seja, na práxis histórica dos homens. Parte das condições reais dos homens, a sua história humana da natureza, pois, conforme Severino (1997, p. 167) “A realidade dos homens são os indivíduos, sua ação e suas condições materiais de vida”. Segundo este pensador, para sobreviver, o homem precisa produzir suas condições materiais de existência e o faz por meio do trabalho.

#### **4.4.4 Participantes**

Amostra, segundo Appolinário (2006, p.125), é o:

Subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem. Quando essa amostra é representativa dessa população, supõe-se que tudo que concluirmos acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo.

A amostra deste estudo foi com 15 colaboradores: (11 professores, 1 secretária, 2 orientadoras educacionais e 1 diretora), sendo que 1 educadora atua dentro de sala de aula, e a diretora e a outra educadora são professoras, mas não estão atuando em sala de aula no momento, conforme especificado anteriormente.

A escola que colaborou para o desenvolvimento deste projeto, mesmo que não tenham solicitado, terá o seu nome preservado durante as análises e constatações. O questionário foi direcionado aos professores do ensino médio, diretora e coordenadoras. Muitas informações possuem contornos estratégicos, que devem ser mantidos em sigilo. Assim, tomou-se o cuidado de uma interpretação mais genérica e menos particularizada possível.

#### 4.5 Processo de recolha de dados

A coleta de dados ocorreu em 4 etapas. Na primeira etapa a pesquisadora solicitou, junto à Diretoria da escola, a permissão para utilização da mesma como campo de pesquisa, assim como o livre acesso às dependências e informações necessárias à realização da pesquisa, em obediência e comprometimento aos preceitos éticos da pesquisa científica no que se refere ao sigilo e fidedignidade às informações e dados coletados.

Na segunda etapa, realizou-se junto ao setor administrativo, um levantamento de dados quantitativo da escola pesquisada. E neste momento entrevista com 3 professores sobre o tema pesquisado. No decorrer do dia batemos fotos das dependências interna e externa da escola pesquisada.

A terceira etapa foi realizada em 15 de Abril de 2015 com a coleta de dados. Foram entregues 16 instrumentos de pesquisa (questionários) para a diretora e redistribuídos a cada um dos professores. Conversamos com os docentes e solicitamos a sua participação voluntária na pesquisa, informando-lhes que se tratava de um estudo sobre o Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação. A investigação tem por finalidade a obtenção do título de Mestra pela Universidade Minho/Portugal. Dei-lhes a garantia de sigilo e confidencialidade, conforme os preceitos éticos da pesquisa científica. Furneci as instruções necessárias para o preenchimento e resposta do instrumento (questionário). Esta etapa constitui-se na pesquisa de campo propriamente dita, ou seja, a aplicação do questionário junto aos professores, no seu próprio local de trabalho.

Na quarta etapa, feita no dia 15 de Maio de 2015, recolhemos os questionários preenchidos manualmente, junto à direção da escola.

#### **4.6 Tratamento de dados**

A seguir, de posse dos dados coletados passou-se então, a análise de forma manual, tendo em vista que o material de pesquisa não era de grande extensão, com isso passamos à tabulação e análise quantitativa dos mesmos, logo realizamos delineamento preliminar da pesquisa, seguido da discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

A fim de facilitar o entendimento do resultado da pesquisa, os dados são apresentados em forma de tabelas e gráficos.

#### **4.7 Aspectos éticos considerados**

No que se refere aos aspectos éticos, levamos em conta o anonimato dos participantes e da escola, respeito pelas respostas dos participantes, e a adesão voluntária na pesquisa.



## 5 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas a avaliação e interpretação dos resultados obtidos através dos questionários sobre o Clima Organizacional, aplicados junto a membros da comunidade escolar professores, setor administrativo e direção do Ensino Médio da Escola “A” de Ensino Fundamental e Médio da Cidade de Sapiranga/RS. São apresentados os resultados das 10 dimensões do questionários: 1. Dados Pessoais; 2. Trabalho e Realização Profissional; 3. Valorização e Reconhecimento; 4. Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe e Motivação; 5. Condições Físicas do Trabalho; 6. Comunicação dentro da Escola; 7. Imagem da Escola; 8. Treinamento e Desenvolvimento; 9. Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's); 10. Avaliação da Pesquisa.

Na apresentação recorreremos ao uso de gráficos e tabelas para uma melhor análise e interpretação.

### 5.1 Dados pessoais

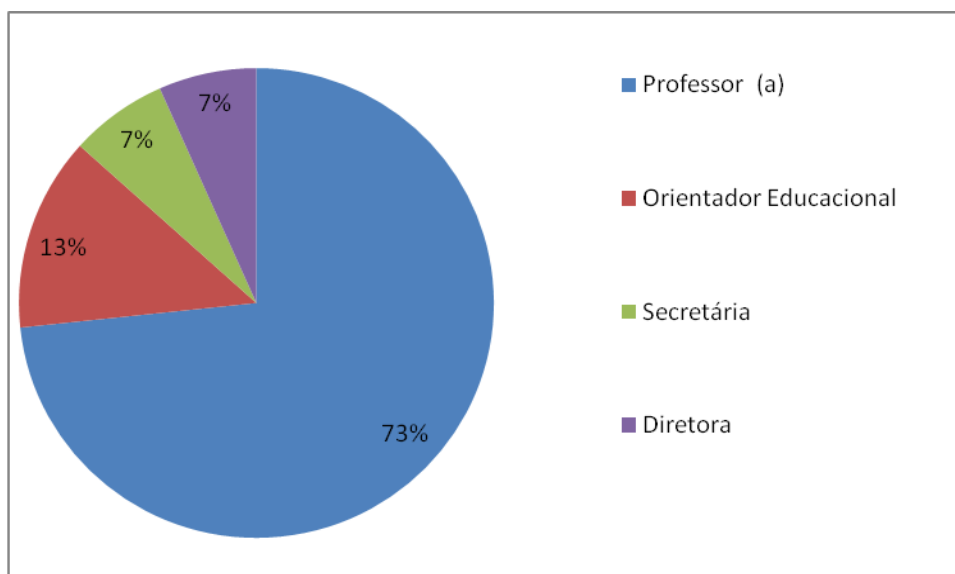
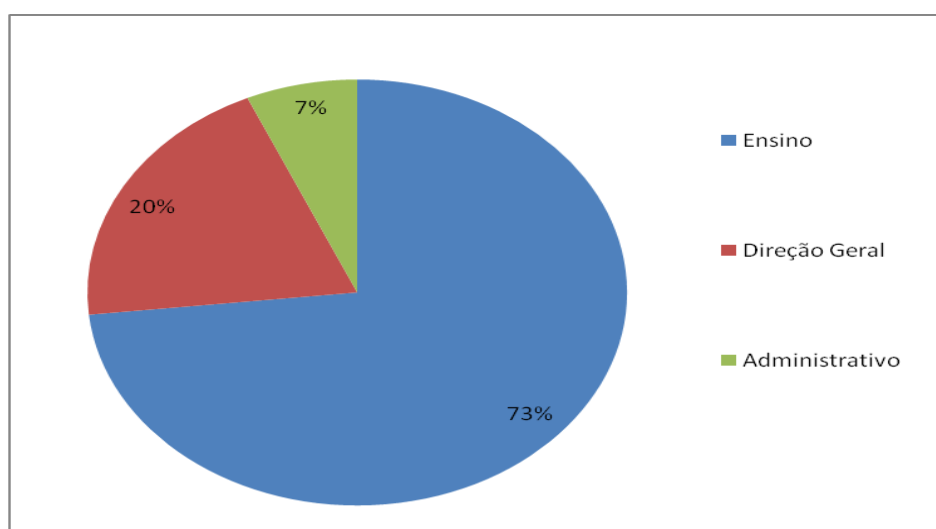


Gráfico 1- Cargos dos participantes

Através dos dados acima, verifica-se que 73% (11) dos participantes são professores, 13% (2) são Orientadores Educacionais, 7% (1) trabalham no setor da secretária e 7% (1) na direção.

Segundo Chiavenato (2004, pg.189) o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa-ocupante que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da Escola.

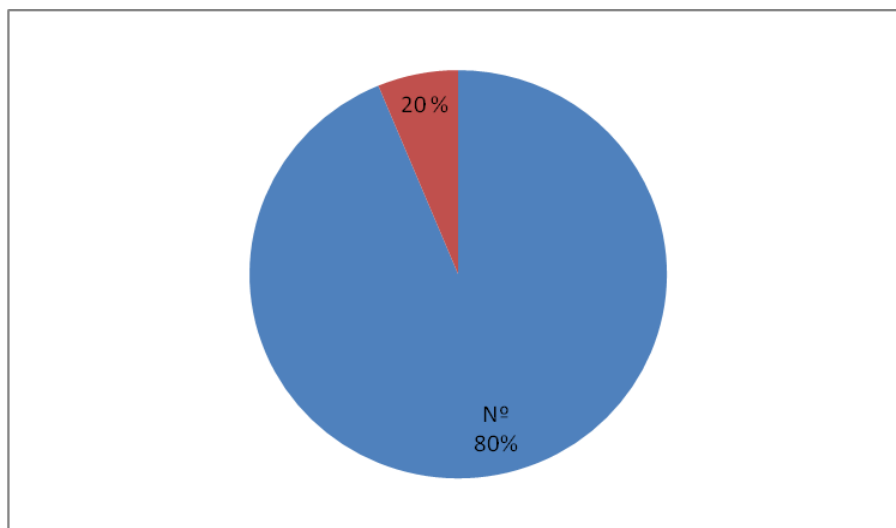
As pessoas que trabalham na Escola desempenham um determinado cargo, e geralmente queremos saber o que uma pessoa faz dentro de uma organização, qual o cargo que ocupa. Os resultados do gráfico 2 dão-nos essa resposta.



**Gráfico 2-** Departamento em que trabalha o participante

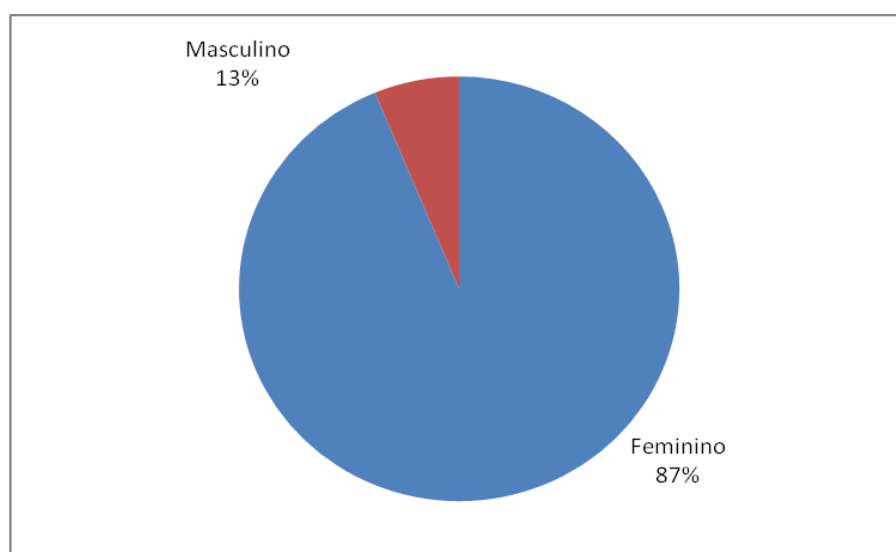
A pesquisa revelou que 73% (11) trabalham no setor de ensino, enquanto 20% (3) atuam no setor da direção da escola, e 7% (1) respondeu que trabalha no setor administrativo.

Interessou-nos saber se os participantes tinham cargos de coordenação ou chefia, estando as respostas apresentadas no gráfico 3. Constatamos que 20% (3) dos entrevistados ocupam cargo de coordenação/chefia e os demais, no total de 80% (12) dos enquiridos, não ocupam cargos de chefia.



**Gráfico 3** - Cargo de coordenação/ chefia na escola.

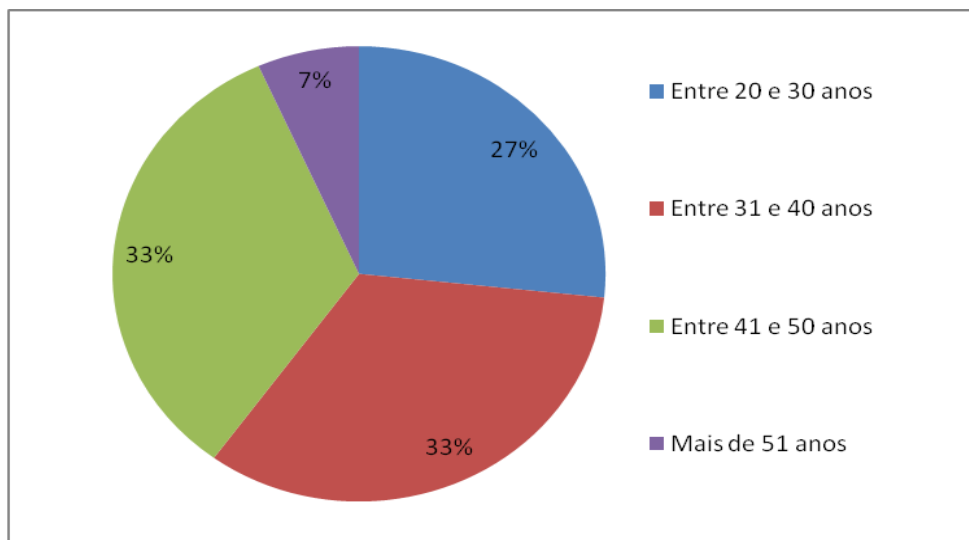
Por sexos, constatamos que 87% (13) dos entrevistados são do sexo feminino e 13% (2) são do sexo masculino (gráfico 4).



**Gráfico 4:** Participantes por sexos

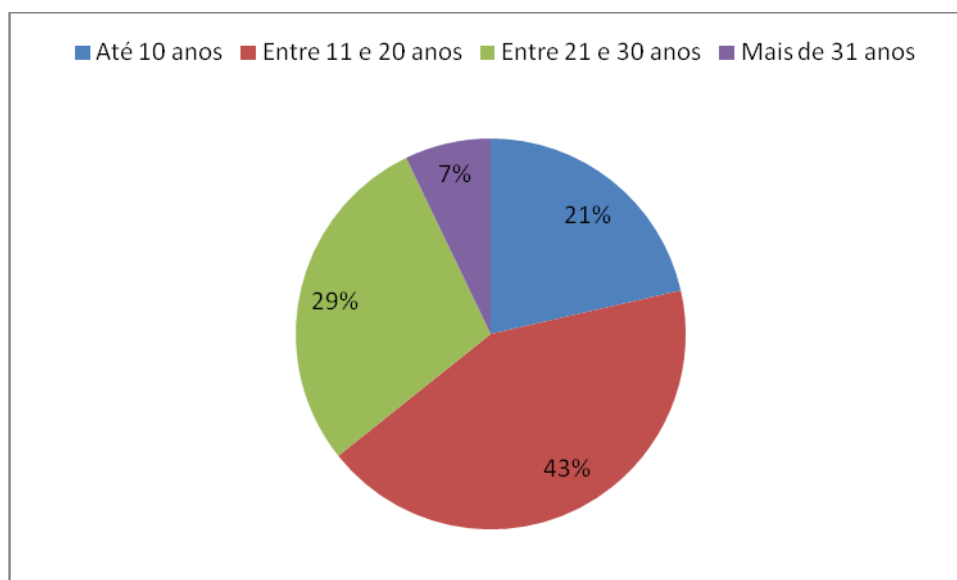
Por idades, a pesquisa verificou que a faixa etária dos participantes fica entre 20 a 55 anos, havendo: 27% (4) com idades entre 20 a 30 anos; 33% (5) com idades entre 31 a 40 anos; 33% (5) com idades entre 41 a 50 anos e 7% (1) com mais de 51anos.





**Gráfico 5 - Faixa etária dos participantes**

Sobre os docentes, interessou saber há quantos anos exerciam a docência. As respostas estão no gráfico 6, constando que grande parte dos pesquisados atua na função há mais de 11 anos, ou seja, 43% (6) dos participantes; 21% (3) tem até 10 anos de atuação na docência e outros 29% (4) entre 21 a 30 anos, havendo 7% (1) que atua há mais de 31 anos. Verifica-se que, no geral, os docentes têm tempo de serviço suficiente para conhecer o segmento da educação da cidade de Sapiranga/RS, portanto, a experiência na área se verifica na prática.



**Gráfico 6 - Tempo de exercício docente dos professores**

**N=14**

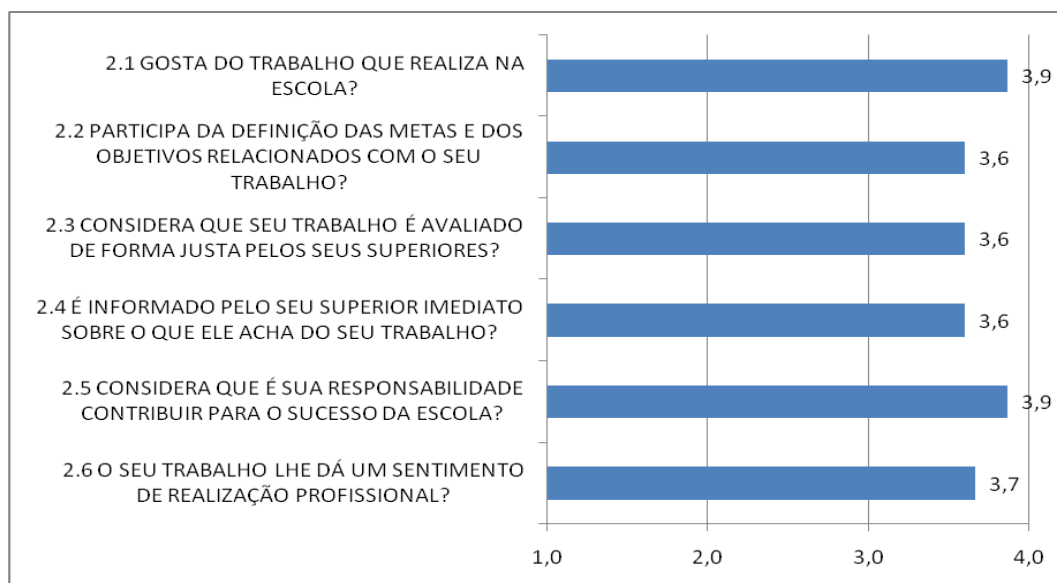
## 5.2 Trabalho e realização profissional

Esta questão do questionário tinha uma escala de tipo likert, de 4 níveis, do mais elevado (sempre, 4 pontos, a nunca, 1 ponto) e os dados foram tratados numa tabela, com a distribuição das frequências por níveis da escala, e num gráfico com a média em cada item.

**Tabela 1-** Opinião sobre o trabalho e realização profissional na escola

Itens	sempre (4)	quase sempre (3)	raramente (2)	Nunca (1)	SO*	n° respostas válidas	Média
2.1 GOSTA DO TRABALHO QUE REALIZA NA ESCOLA?	13	2	0	0	0	15	3,9
2.2 PARTICIPA DA DEFINIÇÃO DAS METAS E DOS OBJETIVOS RELACIONADOS COM O SEU TRABALHO?	9	6	0	0	0	15	3,6
2.3 CONSIDERA QUE SEU TRABALHO É AVALIADO DE FORMA JUSTA PELOS SEUS SUPERIORES?	9	6	0	0	0	15	3,6
2.4 É INFORMADO PELO SEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE O QUE ELE ACHA DO SEU TRABALHO?	10	4	1	0	0	15	3,6
2.5 CONSIDERA QUE É SUA RESPONSABILIDADE CONTRIBUIR PARA O SUCESSO DA ESCOLA?	13	2	0	0	0	15	3,9
2.6 O SEU TRABALHO LHE DÁ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?	10	5	0	0	0	15	3,7

\*SO = Sem Opinião



**Gráfico 7 - Opinião sobre o trabalho e realização na escola**

Constatamos que itens com pontuação mais elevada, uma média de 3,9 pontos (quase a máxima), foram: o 2.1 (“gosta do trabalho que realizam na escola”) e o 2.5 (responsabilidade em contribuir para o sucesso da escola”. Também nos outros itens há uma média elevada, dentro dos níveis “sempre” e “quase sempre”, ou seja, verifica-se que os participantes entendem que a escola lhes dá um “sentimento de realização profissional”, participam na definição dos objetivos relacionados ao trabalho que executam, que a avaliação do seu trabalho é feita de forma justa e são informados dessa avaliação (feedback imediato) pelos seus superiores hierárquicos.

Segundo Lopes (2010) “a busca pela realização se dá pela valorização da escola na qual trabalha. O que acontece em certa etapa da vida profissional é que o gestor não vê a capacidade de seu funcionário, e em muitos casos o mesmo pode se frustrar e perder o ânimo de seguir em frente.

O profissional quer se sentir valorizado pela escola e pelo seu diretor, sentir que ele tem valor, que o seu trabalho faz a diferença, que ele não é apenas uma pessoa qualquer, que executa um trabalho automático, que não precisa pensar para executar uma tarefa ou o que lhe foi ordenado. As pessoas precisam serem desafiadas, para colocarem em prática as suas habilidades e competências, demonstrando o que são capazes.

### 5.3 Valorização profissional

Tabela 2- Opinião sobre a valorização/reconhecimento na escola.

Itens	sempre (4)	quase sempre (3)	raramente (2)	Nunca (1)	SO*	n° respostas válidas*	média**
3.1 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA ESCOLA?	8	7	0	0	0	15	3,5
3.2 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA DIREÇÃO DA ESCOLA?	11	4	0	0	0	15	3,7
3.3 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELOS COLEGAS?	7	7	0	0	1	15	3,3
3.4 VOCÊ SE SENTE SEGURO EM DIZER O QUE PENSA?	6	8	1	0	0	15	3,3
3.5 OS COLABORADORES SÃO TRATADOS COM RESPEITO, INDEPENDENTEMENTE DOS SEUS CARGOS?	13	2	0	0	0	15	3,9

\*SO = Sem Opinião

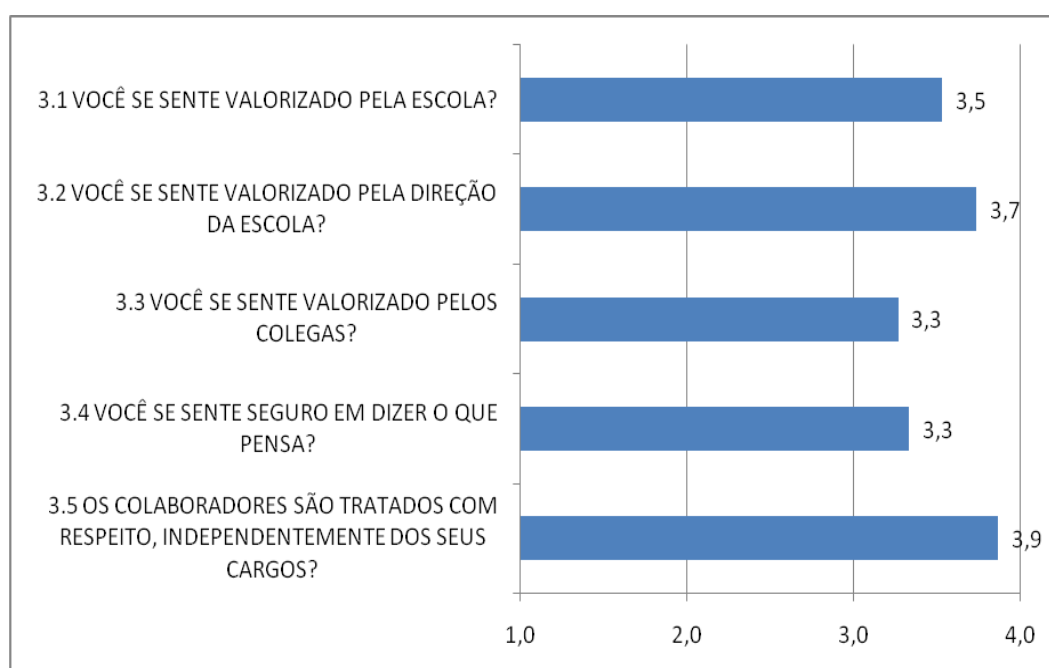


Gráfico 8 - Opinião sobre a valorização/reconhecimento na escola.

Constatamos que, de um modo geral, os participantes responderam entre sempre (4) e quase sempre (3), no que se refere ao reconhecimento que os entrevistados recebem da escola. Contudo, destaca-se o item 3.5 (com média de 3,9) no que se refere ao tratamento com respeito, independente dos seus cargos, e o item 3.2 (média de 3,7) ao sentirem-se valorizados pela direção da escola. Ao contrário, sentem que são menos valorizados pela escola (em geral), média de 3,5, pelos colegas (3,3), e por último, o item menos pontuado, diz respeito a sentirem-se seguros em dizerem o que pensam (3,3), havendo 1 participante que sinaliza o “raramente”.

Segundo Chiavenato (2004), em algumas empresas o reconhecimento se dá pela atribuição de prêmios, pagamentos ou créditos concedidos a empregados ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização. A ideia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais funcionários da organização. O prêmio de reconhecimento geralmente é indicado pela direção em algumas empresas, os colaboradores participam através de votação. A entrega do prêmio de reconhecimento pode ser em uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou da equipe, com o objetivo de encorajar todos os demais a trabalhar em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva aos funcionários.

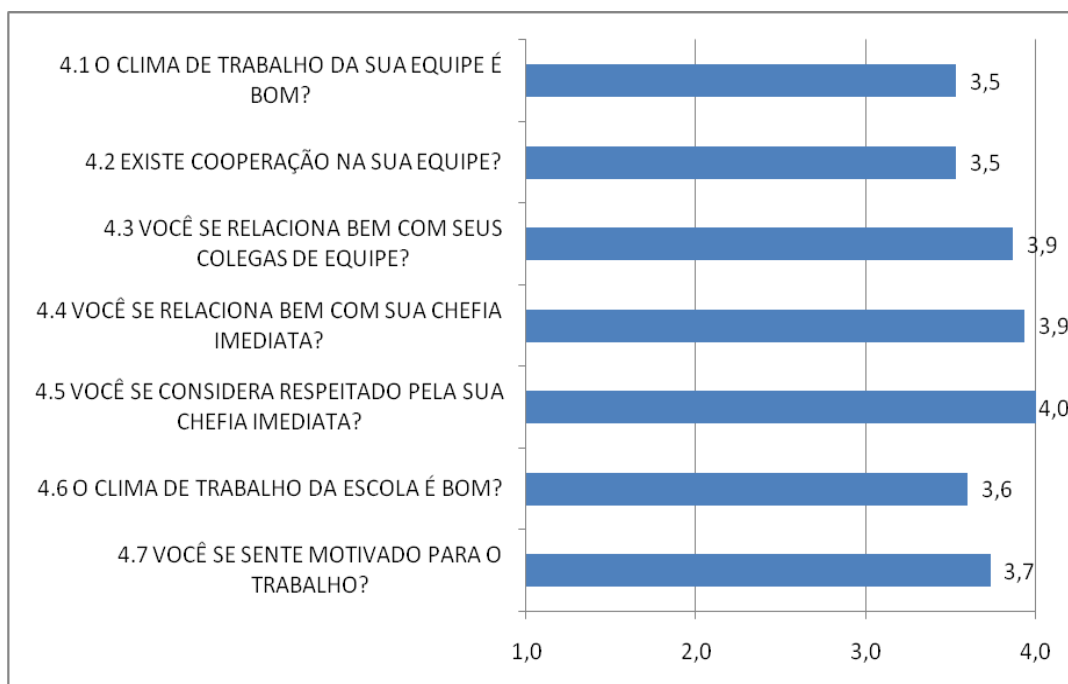
Observamos que a direção tem um enorme cuidado de valorização e respeito mútuo com o seu corpo docente, e com todos os integrantes da equipe. Um fator que precisa ser desenvolvido é a valorização entre colegas e, por parte da direção, esse precisa ser estimulado para ter maior abertura, para que todos os membros da comunidade escolar exponham o que pensam. Isso deve ser visto com um ponto que pode ajudar a melhorar o ambiente escolar.

#### 5.4. Relacionamento Interpessoal/ Trabalho em Equipe/Motivação

**Tabela 3-** Opinião sobre o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e grau de motivação

Itens	sempre (4)	quase sempre (3)	raramente (2)	Nunca (1)	SO*	n° respostas válidas*	média**
4.1 O CLIMA DE TRABALHO DA SUA EQUIPE É BOM?	8	7	0	0	0	15	3,5
4.2 EXISTE COOPERAÇÃO NA SUA EQUIPE?	8	7	0	0	0	15	3,5
4.3 VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SEUS COLEGAS DE EQUIPE?	13	2	0	0	0	15	3,9
4.4 VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SUA CHEFIA IMEDIATA?	14	1	0	0	0	15	3,9
4.5 VOCÊ SE CONSIDERA RESPEITADO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA?	15	0	0	0	0	15	4,0
4.6 O CLIMA DE TRABALHO DA ESCOLA É BOM?	9	6	0	0	0	15	3,6
4.7 VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PARA O TRABALHO?	11	4	0	0	0	15	3,7

\*SO = Sem Opinião



**Gráfico 9** - Opinião sobre o relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e grau de motivação

Da análise dos dados verificamos que os participantes responderam, de um modo geral, “sempre ou “quase sempre” ao diversos itens da questão. Constatamos que o item 4.5 é o que mais se destaca com pontuação máxima ( $m=4,0$ ), ou seja, os colaboradores entendem que são sempre respeitados pela chefia (direção) da escola. Em seguida, temos os itens 4.3 e 4.4, com uma média de 3,9, também muito elevada, ao responderem que quase sempre se relacionam bem com a direção e com os colegas de trabalho. A generalidade dos participantes no estudo também se sentem sempre motivados para realizarem as suas atividades (item 4.7,  $m=3,7$ ). Os itens menos pontuados foram os que dizem respeito “se o clima da escola é bom” (item 4.6; média de 3,6), “se o clima da sua equipe é bom” (item 4.1, média de 3,5) e se “existe cooperação na equipe” (item 4.2, média de 3,5).

Verifica-se, de uma forma geral, um grau elevado de respostas favoráveis a um bom clima na escola, pois, na opinião dos participantes, as necessidades primárias e secundárias estão relativamente satisfeitas. Como vimos na contextualização teórica, segundo a perspectiva de Maslow (2001), a satisfação destas necessidades é um requisito básico para a criação de um bom clima organizacional.

Contudo, pode-se verificar algum foco de insatisfação (as respostas sobre o clima são as que atingem valor mais baixo, itens 4.1 e 4.6, com médias de 3,5 e 3,6, respectivamente). Ainda que este

seja elevado, no intervalo do “quase sempre” para “sempre”, há a necessidade de averiguar esses focos de insatisfação, na questão seguinte.

#### 5.4.1 Fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho dos participantes no estudo

A questão sobre os fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho (questão 4.8 do questionário) foi apenas respondida por 11 participantes (73,3%). Os resultados constam na tabela 4.

Tabela 4- Fatores que geram insatisfação no ambiente de trabalho na escola

Fatores	Nº	%
Salário	7	64%
Sobrecarga de trabalho	5	45%
Falta de recursos	4	36%
Falta de reconhecimento	3	27%
Instalações inadequadas	3	27%
Desinteresse dos alunos	2	18%
Profissionais que não cumprem bem seu trabalho	1	9%
Pais de alunos com posturas incoerentes	1	9%
Falta de autonomia	1	9%

N=11 (73,3%)

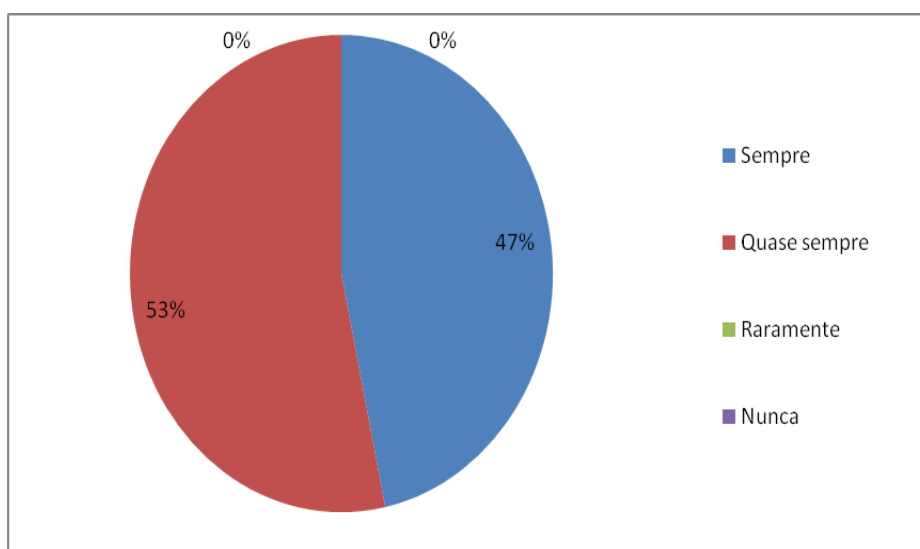
Há um fator que se destaca: o salário (mencionado por 64% dos participantes no estudo); segue-se a sobrecarga de trabalho (45% dos participantes) e a falta de recursos (36% dos participantes). Depois, a falta de reconhecimento e as instalações inadequadas (27%). O desinteresse dos alunos é mencionado por 2 participantes (18%) e, por fim, mencionado por apenas 1 participante (9%), surgem os fatores profissionais que não cumprem bem seu trabalho; pais de alunos com posturas incoerentes; falta de autonomia. Parece haver um maior peso das necessidades primárias (salário e sobrecarga de trabalho).

Verificamos que existem alguns fatores que aumentam a insatisfação no ambiente escolar, como exemplo: salário (este poderia sofrer um reajuste), sobrecarga de trabalho (carga horária extensa), falta de recursos (instalações de televisão, computadores e monitores nas salas de aula, computadores e internet), falta de reconhecimento (diretoria, coordenadores e pais darem mais valor ao trabalho do



professor), instalações inadequadas (principal infraestrutura que necessita de reforma, em especial os banheiros sanitários), desinteresse dos alunos (aqui o fator motivação, em parte, é da responsabilidade do professor, pois precisa lecionar aulas mais atrativas), profissionais que não cumprem bem o seu trabalho (precisam de formação contínua), postura de pais incoerentes (os pais precisam apoiar mais os professores e a escola), falta de autonomia (os professores necessitam ter mais autonomia em relação ao aluno).

### 5.5 Condições físicas do trabalho



**Gráfico 10** - Opinião sobre as condições físicas do ambiente de trabalho

Verificamos que 47% (7) dos entrevistados respondeu “sempre” sobre se as condições físicas do ambiente de trabalho da escola são adequadas, enquanto 53% (8) dos entrevistados respondeu “quase sempre”. Esta repartição nas respostas, visto que os participantes não são unânimes no “sempre” em relação a algo objetivo (instalações), reflete o que foi visto na questão anterior sobre os fatores de insatisfação, em que se verificou haver alguns participantes insatisfeitos com a falta de recursos da escola e a inadequação das instalações.

A importância do ambiente físico para o desenvolvimento da produtividade é a base para que o gestor escolar e os professores atinjam seus objetivos em comum. Segundo Vasconcelos (2001), o ambiente é o canteiro onde irão germinar as sementes da boa convivência, onde proliferarão boas ideias, e onde o crescimento mútuo acontecerá naturalmente. Logo, a prática diária estabelecida pelas escolas aos colaboradores auxilia a um ambiente ideal, com conforto e qualidade, que conduza a uma boa satisfação, proporcionando um ambiente produtivo, dispendo ao colaborador melhor qualidade de vida.

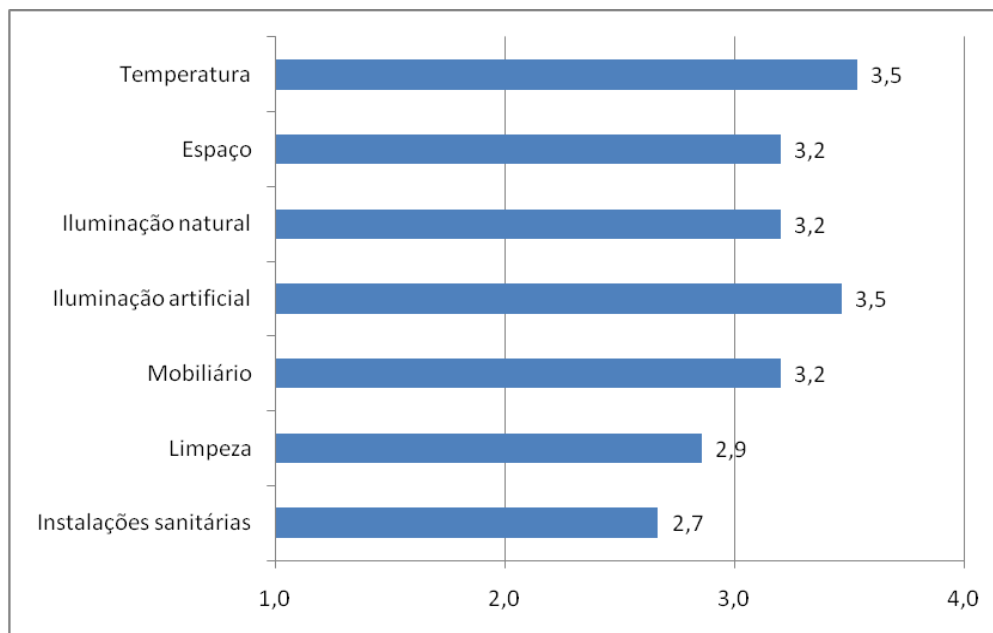
Chiavenato (2004, p. 48) afirma que a eficiência do processo não depende apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem estar físico do trabalhador e a diminuição da fadiga.

Os investimentos no ambiente físico adequado estimulam o trabalhador no desempenho de suas funções e contribuem para os feedbacks constantes acerca dos resultados obtidos, favorecem o andamento do processo como um todo, proporcionando ao indivíduo maior resistência ao estresse e maior motivação no seu trabalho.

### 5.5.1 Condições ambientais no local do trabalho

**Tabela 5-** Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho

Itens	Sempre (4)	Proficiente (3)	Satisfatório (2)	Insuficiente (1)	SO	n° respostas válidas	Média
Temperatura	10	3	2	0	0	15	3,5
Espaço	7	5	2	1	0	15	3,2
Iluminação natural	7	4	4	0	1	15	3,2
Iluminação artificial	8	6	1	0	0	15	3,5
Mobiliário	8	2	5	0	0	15	3,2
Limpeza	4	4	6	0	0	14	2,9
Instalações sanitárias	3	5	6	1	0	15	2,7



**Gráfico 11-** Opinião sobre as condições ambientais do local de trabalho

Constatamos que de um modo geral os participantes responderam entre sempre e proficiente<sup>9</sup>, no que se refere às condições ambientais dentro da escola, embora alguns itens considerem que as condições são apenas “satisfatórias”. Destacamos, pela positiva, os itens referentes a temperatura e a iluminação dentro da escola (os dois com média de 3,5), sendo fatores considerados muito importantes no desempenho geral da equipe. Por outro lado, os itens que menos se destacaram foram os referentes a limpeza (média de 2,9) e instalações sanitárias (média 2,7), em que a maioria considera que são “satisfatórias” e um participante que são “insuficientes”.

Observemos que a escola necessita de algumas melhorias, principalmente nos banheiros sanitários, pois os mesmos estão muito precários. Logo, deve melhorar a higienização de um modo geral em todos os ambientes escolares. Em relação aos mobiliários estão em bom estado.

### 5.5.2 Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho

**Tabela 6-** Sugestões de melhorias das condições físicas do local de trabalho

Esta questão era de resposta aberta, sendo respondida por 5 dos participantes (33,3%).

5.3 QUAIS SUGESTÕES VOCÊ PODE DAR PARA MELHORAR AS CONDIÇÕES FÍSICAS PARA DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?	Nº	%
Instalações no laboratório com equipamentos adequados	1	7%
Ampliação do espaço	1	7%
Acesso a internet na sala de aula para o professor/televisor/retro projetor	1	7%
Reforma e restauração da escola	1	7%
Salas de artes	1	7%
Não respondeu	10	66%
Total	15	101% *

- Soma de 101%, devido a arredondamentos a unidade.

<sup>9</sup> Significa “mais que suficientes”, eficiente.

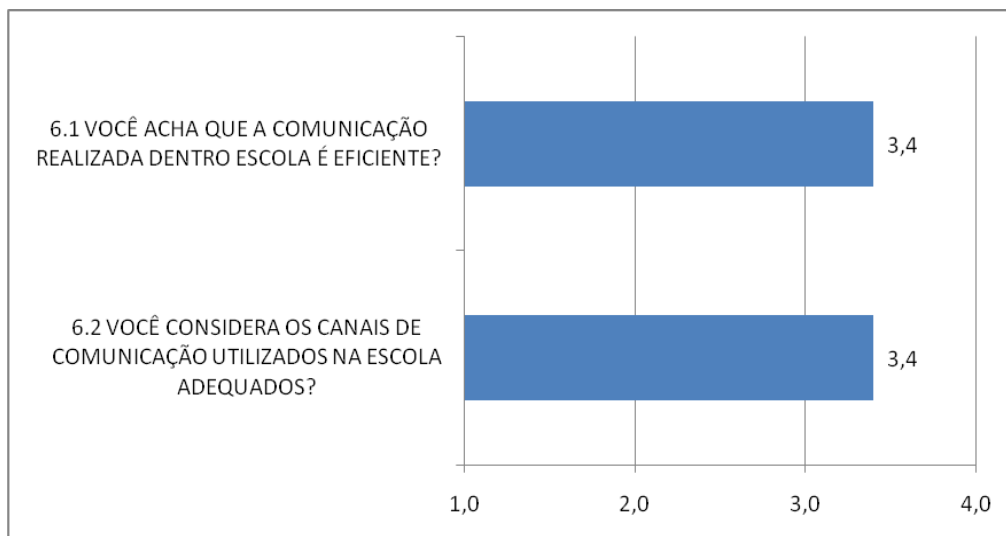
A análise dos dados da tabela permite verificar que as respostas são diversas, havendo 1 resposta para cada uma das seguintes sugestões: instalações do laboratório deveriam ser melhoradas e ter equipamentos mais adequados; a ampliação do espaço escolar; necessidade de melhorar o acesso a internet do professor dentro da sala de aula, ter tecnologias, como por exemplo: televisão e retro projetor; necessidade de uma reforma geral nas instalações físicas da escola; melhoria da estrutura da sala de artes.

## 5.6 Comunicação dentro da escola

**Tabela 7-** Opinião sobre a comunicação dentro da escola

Itens	Sempre (4)	Quase sempre (3)	Raramente (2)	Nunca (1)	SO	n° respostas válidas*	Média**
6.1 VOCÊ ACHA QUE A COMUNICAÇÃO REALIZADA DENTRO DA ESCOLA É EFICIENTE?	6	9	0	0	0	15	3,4
6.2 VOCÊ CONSIDERA OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA ESCOLA ADEQUADOS?	6	9	0	0	0	15	3,4

\*SO = Sem Opinião.



**Gráfico 12-** Opinião sobre a comunicação dentro da escola

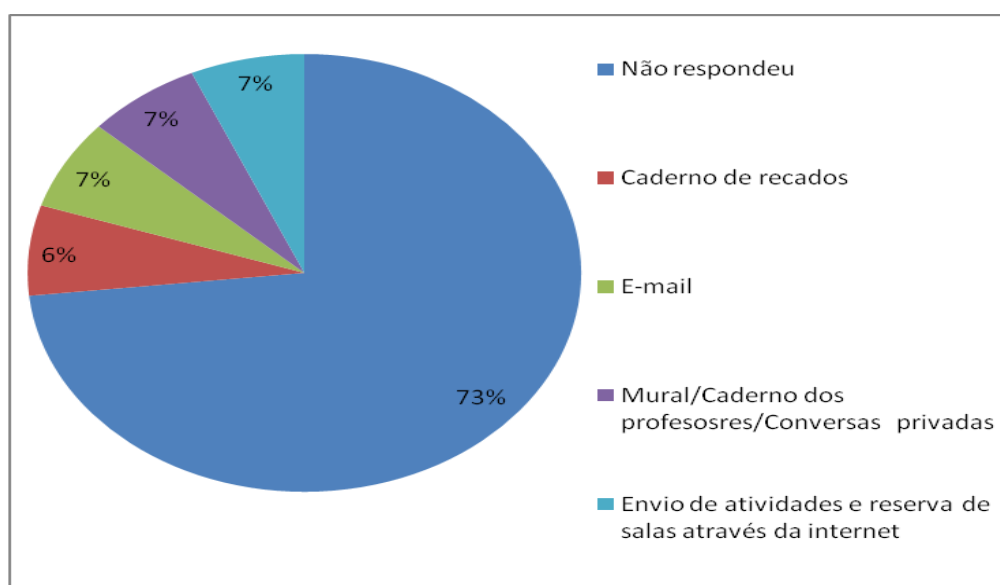
Averiguamos que os participantes responderam “quase sempre”, com uma média ( $m=3,4$ ), que a comunicação realizada dentro da escola é eficiente e que os canais de comunicação utilizados na escola são adequados.

Segundo Kunsch (1997, p. 129), a comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a harmonia, a solidariedade, a competência e a eficiência. O mesmo se passa numa escola (também pode ser perspectivada como uma “empresa”), e durante o processo de observação, constatamos que existe uma boa comunicação entre os professores e a direção. De uma forma geral, os 5c’s de uma comunicação eficaz, propostos por Marques (2004) e descritos na contextualização teórica, estão presentes na comunicação interna da escola, ou seja, verificamos que a comunicação é clara, consistente, contínua, curta e completa.

### 5.6.1 Canais de comunicação utilizados dentro da escola

Esta questão era de resposta aberta, sendo respondida por apenas 4 dos participantes (26,7%).

Averiguamos que 7% (1) dos entrevistados respondeu que eram utilizados os seguintes canais: o caderno de recados, o e-mail, o mural/ caderno dos professores e conversas privadas, envio de atividades e reserva de salas através da internet.

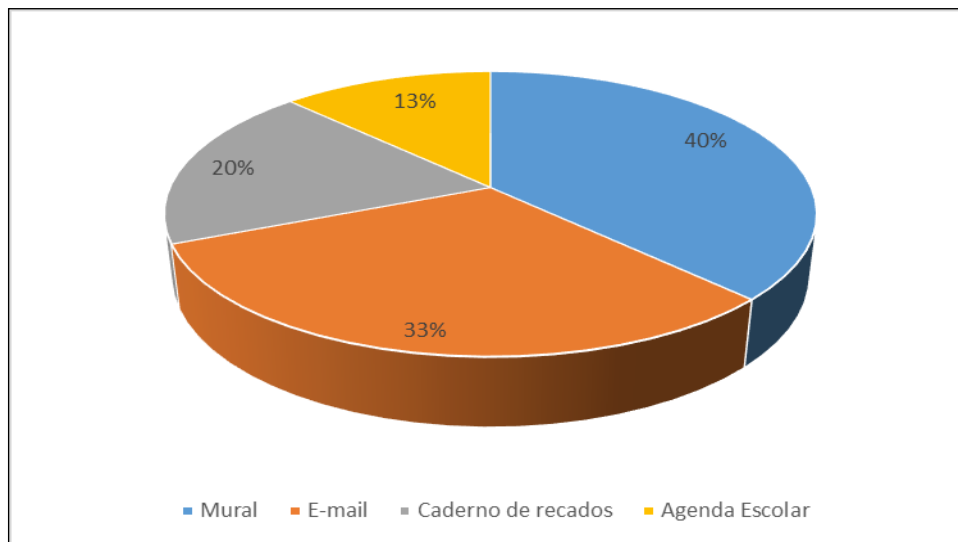


**Gráfico 13-** Canais de comunicação utilizados dentro da escola

Assim, constatamos que há recursos quer meios tradicionais (mural e caderno de recados) quer a canais já com suporte nas tecnologias digitais, como o e-mail. Ou seja, ainda se está num momento de transição entre canais tradicionais e canais digitais, ambos podem ser complementares na eficácia de comunicar na escola.

A questão seguinte vai esclarecer melhor este ponto.

### 5.6.2 Canais de comunicação utilizados semanalmente dentro da escola



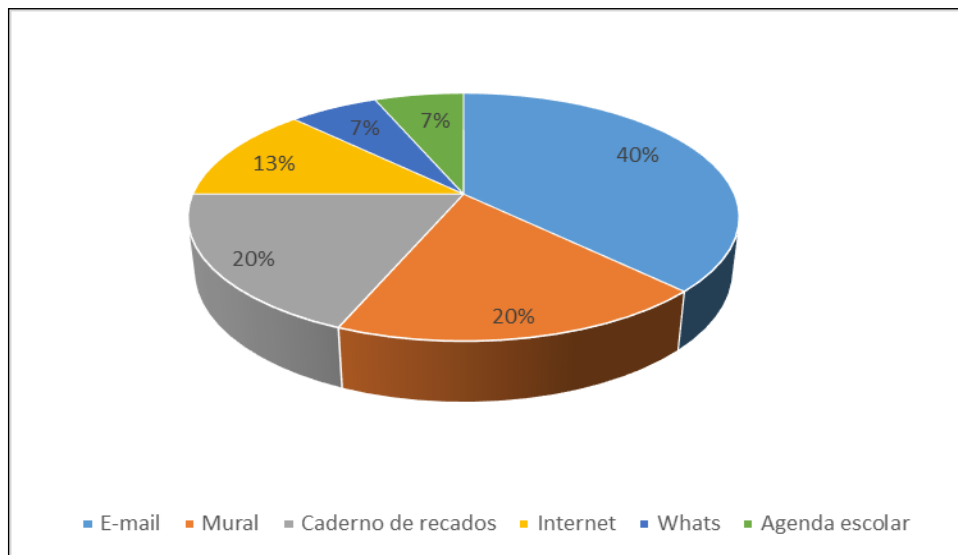
**Gráfico 14-** Canais de comunicação utilizados dentro da escola (semanalmente)

A questão apresentava 4 canais (E-mail, Intranet, Mural, Reunião Geral), havendo a abertura para que os participantes indicassem “outros”. Foi o que sucedeu nas respostas obtidas.

Constata-se uma repartição entre o mural (40%) e o e-mail (33%), o que indica essa complementaridade entre meios tradicionais e modernos, já referida atrás. Surge depois o caderno de recados (20%) e a agenda escolar (13%).



### 5.6.3 Canais de comunicação utilizados diariamente dentro da escola



**Gráfico 15-** Canais de comunicação utilizados dentro da escola (diariamente)

Contatamos que diariamente há um reforço do uso do email, com 40% a afirmarem que usam este canal. O mural e o caderno de recados são utilizados por 20%, cada. Depois, há o recurso a Internet, efetuado por 13%, o whatsapp e a agenda escolar com 7% (1 participante). Verifica-se, também aqui, a complementaridade entre participantes que usam os meios tradicionais e os que usam meios modernos, havendo também quem use estes dois tipos de canais.

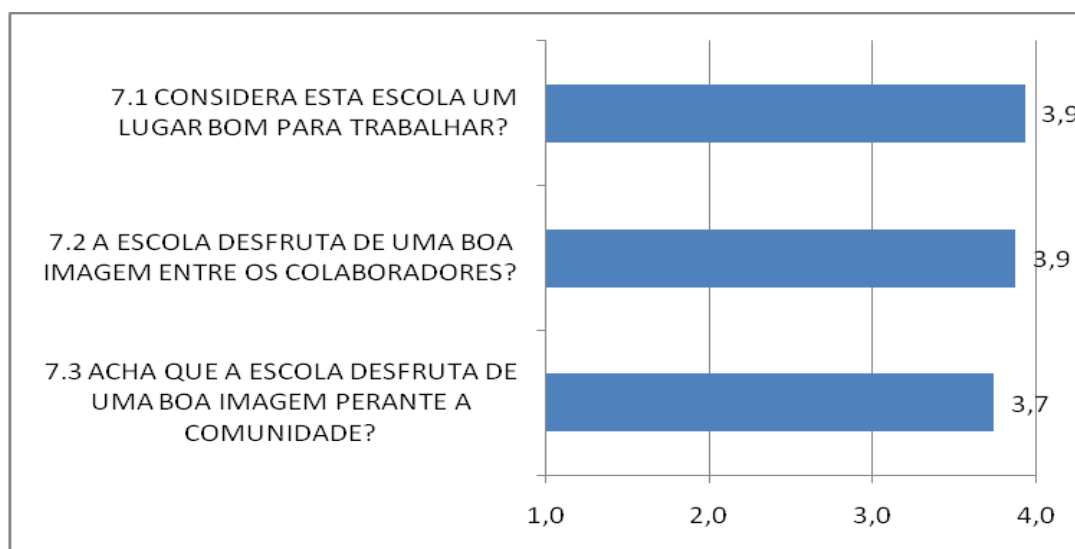
Interessou-nos verificar a relação entre o uso destes meios e a idade dos participantes. Considerando que a idade dos participantes fica entre 20 anos a 55 anos, verificamos que os participantes entre 20 a 40 anos utilizam mais os meios modernos que os tradicionais, enquanto, ao contrário, os participantes de 41 anos até 55 anos utilizam mais os meios tradicionais do que os modernos na forma de comunicação diária dentro da escola.

Contudo, neste tempo de transição que se vive na comunicação na escola, na passagem dos canais analógicos para o digital, verificamos que, de um modo geral, em todas as faixas etárias se utilizam meios tradicionais como o mural e o caderno de recados.

## 5.7 Imagem da escola

**Tabela 8-** Opinião sobre a imagem da escola

Itens	sempre (4)	quase sempre (3)	raramente (2)	Nunca (1)	SO	nº respostas válidas*	média**
7.1 CONSIDERA ESTA ESCOLA UM LUGAR BOM PARA TRABALHAR?	14	1	0	0	0	15	3,9
7.2 A ESCOLA DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM ENTRE OS COLABORADORES?	13	2	0	0	0	15	3,9
7.3 ACHA QUE A ESCOLA DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM PERANTE A COMUNIDADE?	11	4	0	0	0	15	3,7

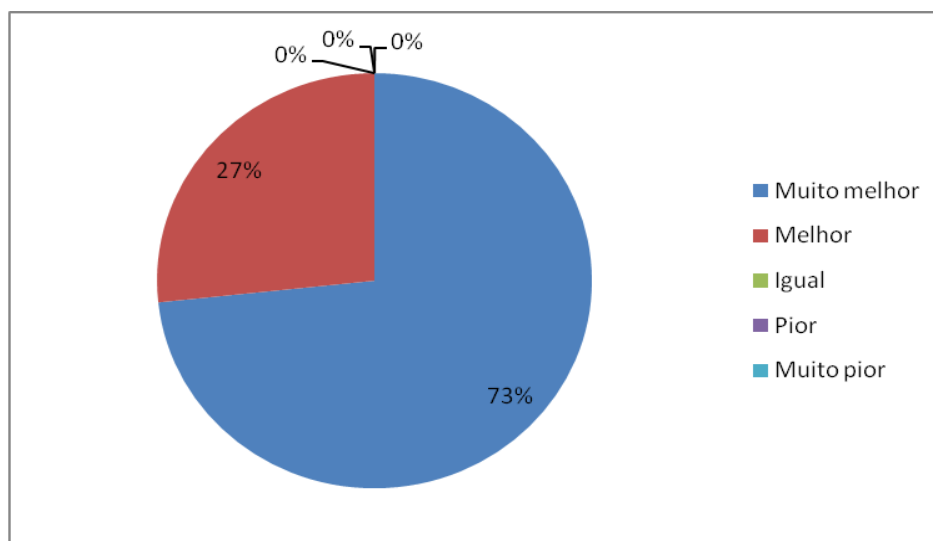


**Gráfico 16 -** Opinião sobre a imagem da escola

Constatamos, de um modo geral, que os entrevistados responderam que a escola tem uma boa imagem. A maior média (3,9) incide nos itens 7.1 e 7.2, onde se registra que a escola é um bom lugar para trabalhar e desfruta de uma boa imagem perante os seus colaboradores. A questão que menos se

destacou foi no item 7.3, sobre a imagem perante a comunidade (média de 3,7, bastante elevada também).

### 5.7.1 Comparações de como é a escola hoje e como era quando você foi admitido



**Gráfico 17-** Opinião sobre a evolução da imagem da escola

Verificamos que 73% (11) dos entrevistados responderam que a escola está muito melhor do que quando foi admitido, enquanto 27% (4) responderam que a escola está melhor, em relação ao período em que foram admitidos.

### 5.7.2 O que poderia ser feito para melhorar a imagem da escola

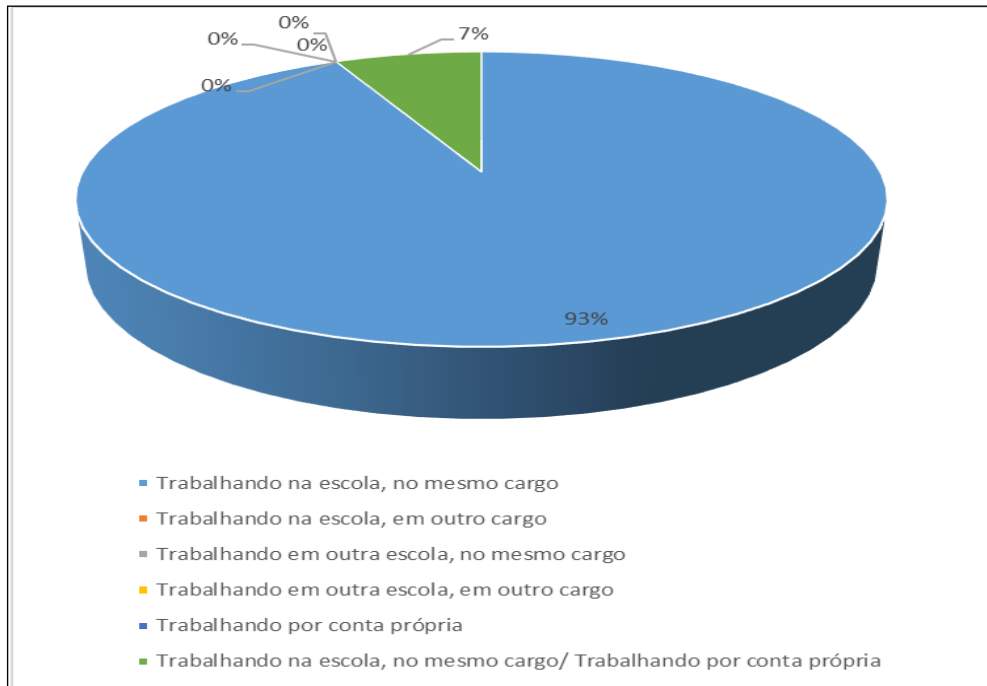
**Tabela 9-** O que pode ser feito para melhorar a imagem da escola

<b>7.4.1 O que pode ser feito para melhor?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
A Estrutura física	2	13%
Continuar no ritmo que estamos	1	7%
Quadros brancos, mais computadores na sala de informática; receber provas e trabalhos por e-mail, salários melhores e períodos de planejamentos.	1	7%
Não respondeu	11	73%
Total	15	100%

Sobre o que poderia ser feito para melhorar a imagem da escola, questão com resposta aberta, verificamos que 73% (11) dos participantes não responderam. Dos 4 que responderam, 13% (2) referiram que a estrutura física da escola poderia ser melhorada; 7% (1) acreditam que a escola deve continuar no ritmo, e também 7% (1) respondeu que para melhorar a imagem da escola se faz necessário investir em mais computadores na sala de informática, ter mais quadros brancos, uma remuneração melhor, um bom planejamento e estratégias e o setor pedagógico deve passar as provas e trabalhos por email.

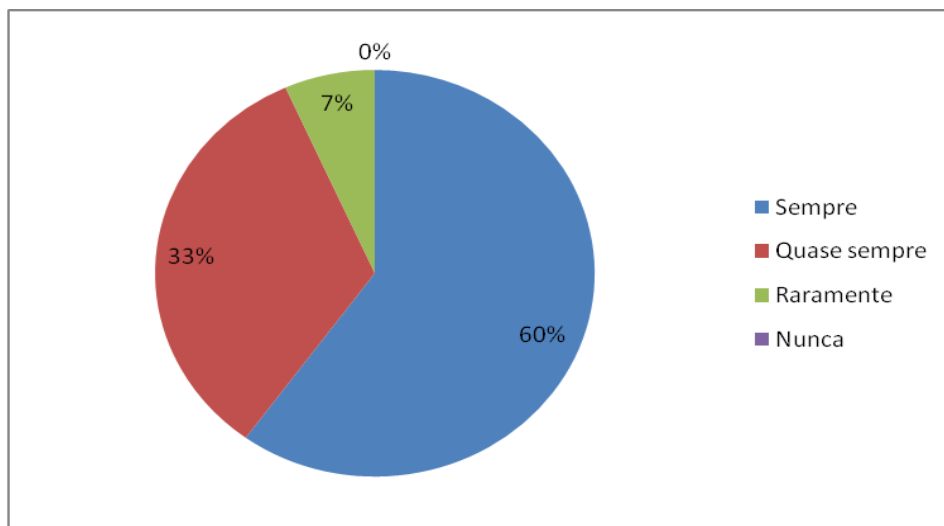
### 5.7.3 Como você se imagina daqui a 2 anos

A satisfação pelo trabalho na escola é bem visível na resposta à questão (onde se imagina daqui a 2 anos?), pois 93% (14) dos participantes responderam que se imaginam na escola, no mesmo cargo, havendo também 1 (7%) que se imagina também na escola e simultaneamente a trabalhar por conta própria (gráfico seguinte).



**Gráfico 18-** Opinião dos participantes sobre como se imaginam daqui a 2 anos

### 5.8. Treinamento e Desenvolvimento



**Gráfico 19-** Opinião sobre se o treinamento capacita a realizar bem o trabalho

Verificamos que 60% (9) dos participantes respondeu “sempre”, ou seja, que os treinamentos de capacitação contribuem para realizar melhor o seu trabalho, enquanto 33% (5) avaliaram no nível “quase sempre” e 7% (1) respondeu que “raramente” a formação que frequenta serve para o capacitar a realizar melhor as suas atividades.

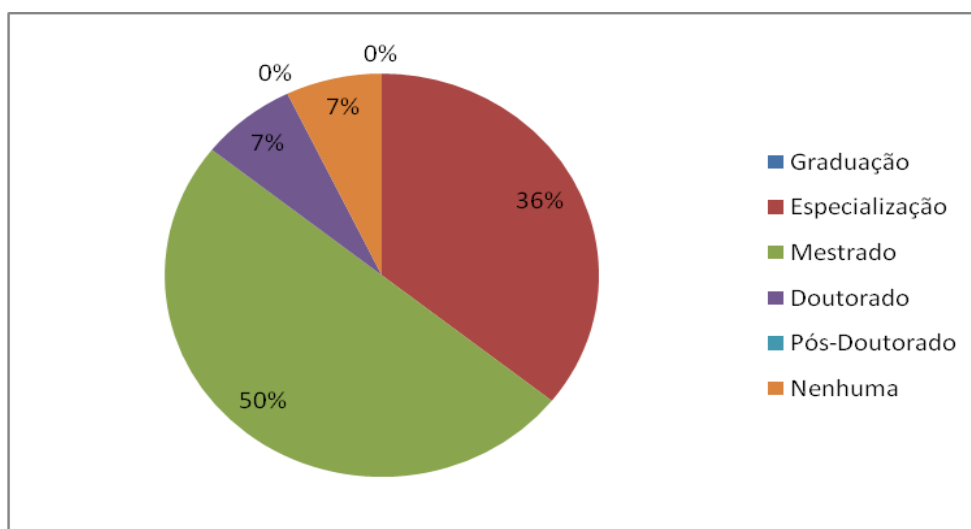
### 5.8.1 Que tipo de capacitação você gostaria de fazer

**Tabela 10-** Opinião dos participantes sobre a capacitação que gostariam de fazer

8.2 QUAL TIPO DE CAPACITAÇÃO VOCÊ GOSTARIA DE FAZER?	Nº	%
Aquela específica do trabalho que você realiza/área de conhecimento.	12	80%
Aquelas que tratam de motivação, liderança, relacionamento interpessoal, etc.;	1	7%
As duas opções acima	1	7%
Não respondeu	1	6%
Total	15	100%

Notamos que 80% (12) dos participantes responderam que gostariam de receber qualificações específicas relacionadas ao seu trabalho e a sua área de conhecimento; 7% (1) respondeu que gostaria de qualificações focadas na motivação, liderança, relacionamento interpessoal, entre outros, e também 7% (1) gostaria de receber as duas qualificações: relacionadas ao trabalho específico e relacionadas a competências interpessoais.

### 5.8.2 Qual o curso gostaria de fazer?



**Gráfico 20-** Que curso gostariam os participantes de fazer (n=14)

No que se refere à qualificação profissional (curso que gostariam de fazer), verifica-se que 50% (7) dos participantes gostaria de frequentar um mestrado e 36% (5) um curso de especialização. Há também 1 (7%) participante que gostaria de fazer o doutoramento. Houve 1 participante que respondeu “nenhum” e 1 não respondeu à questão.

### 5.8.3 Qual área você gostaria de fazer?

Na continuidade da questão anterior, interessou saber qual a área do curso que gostariam de fazer. Verificamos que houve 11 respostas sobre o assunto, pois 4 participantes não responderam. Constata-se uma diversidade de áreas, 2 (13%) pretendem a área de linguística, e dos 9 restantes, há 1 participante para cada uma das áreas seguintes: Intérprete de Libras; Educação de Surdos; Educação de Jovens e Adultos (EJA) ou Matemática; Gestão Educacional; Educação Especial; Gestão Escolar; Comportamento Humano; Educação e em Arte terapia.

**Tabela 11- Área do curso**

8.4.1 QUAL ÁREA VOCÊ GOSTARIA DE FAZER?	Nº	%
Linguística	2	13%
Intérprete de Libras	1	7%
Educação de Surdos	1	7%
EJA ou Matemática	1	7%
Gestão Educacional	1	7%
Educação Especial	1	7%
Gestão Escolar	1	7%
Comportamento Humano	1	6%
Educação	1	6%
Arte terapia	1	6%
Não respondeu	4	27%

n= 15

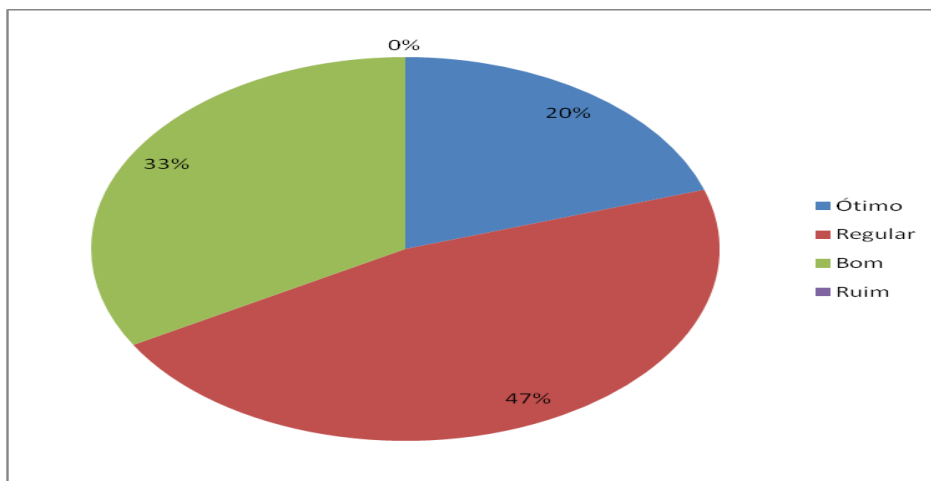
## 5.9 Tecnologia de Informação e Comunicação

Este questão tem a finalidade de averiguar a opinião dos participantes sobre vários aspetos das TICs na Escola.

### 5.9.1 Laboratório de Informática

O primeiro aspecto o versou a opinião sobre o laboratório de informática existente na escola, verificando-se que 47% (7) dos participantes consideram “regular” esta infraestrutura, 33% (5) responderam que é boa e 20% (3) que é ótima. Não há nenhum participante que considere “ruim” o laboratório de informática (gráfico seguinte)

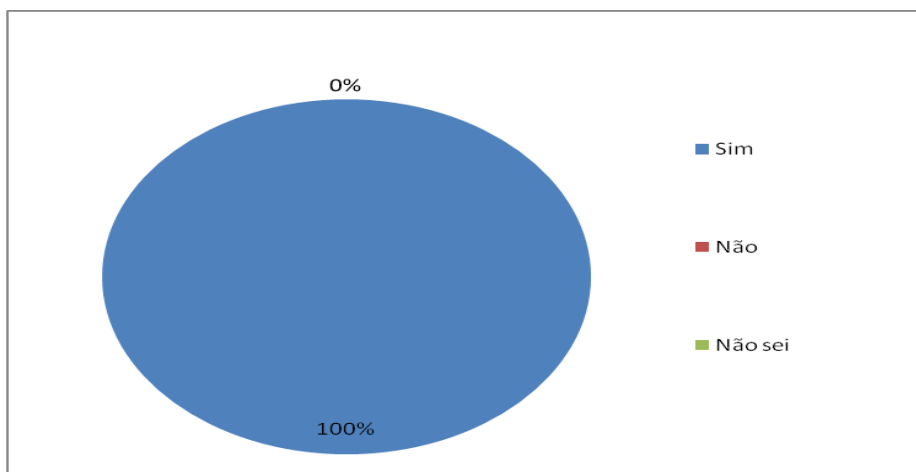




**Gráfico 21-** Opinião sobre a infraestrutura do laboratório de informática

### 5.9.2 Você tem equipamentos disponíveis para serem utilizados na sua escola

De seguida, constatamos que todos os participantes (15 responderam que existem equipamentos disponíveis para serem usados dentro da escola (gráfico seguinte).



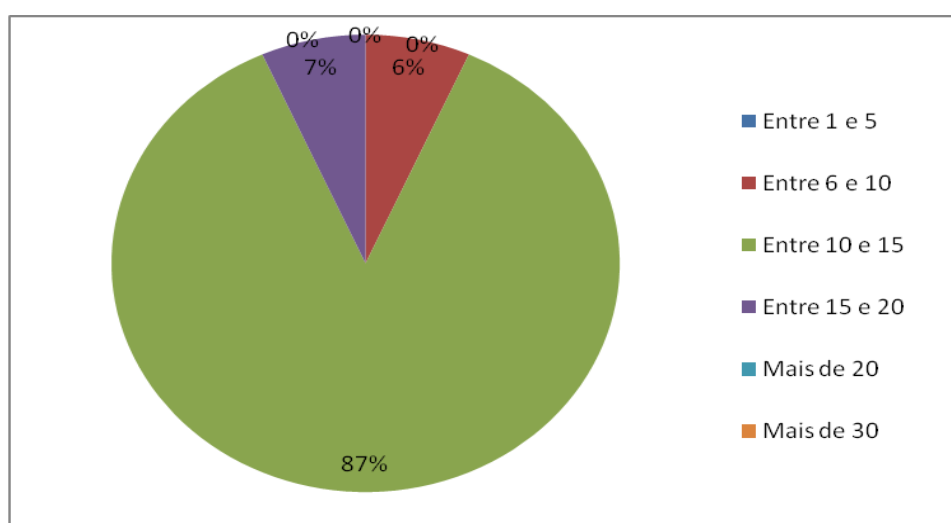
**Gráfico 22-** Opinião sobre a disponibilidade dos equipamentos

Vivendo atualmente em uma sociedade guiada por avanços tecnológicos, onde o computador tem sido ferramenta de principal utilização, é de considerar muito positiva a opinião dos participantes,

entre os quais a maioria são docentes, ao entenderem que têm disponíveis os equipamentos necessários à utilização na atividade laboral.

### 5.9.3 Quantos computadores tem no laboratório de informática da escola

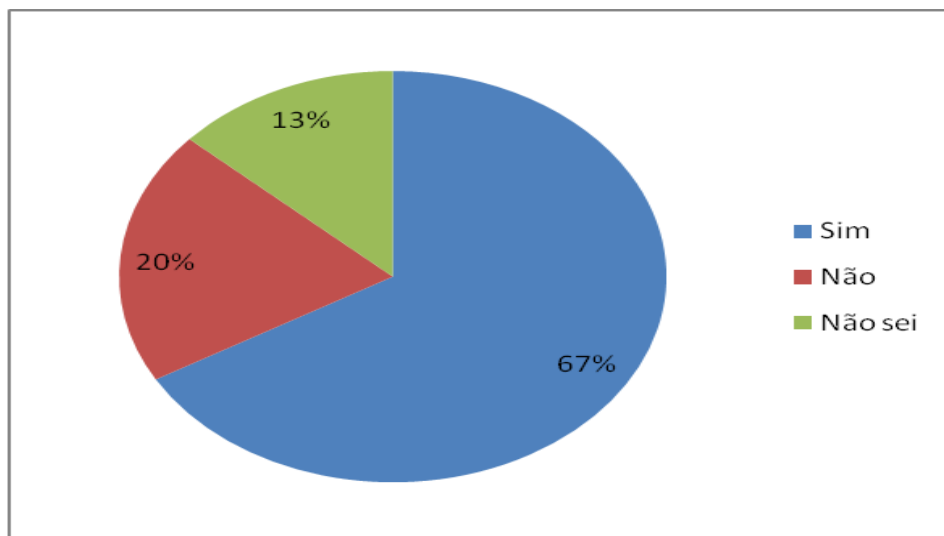
Segundo opinião da grande maioria dos participantes (87%), o laboratório de informática tem entre 10 a 15 computadores.



**Gráfico 23-** Opinião referente a número de computadores existentes no laboratório de informática da escola

### 5.9.4 A escola tem equipamentos em quantidade suficiente para a utilização dos professores

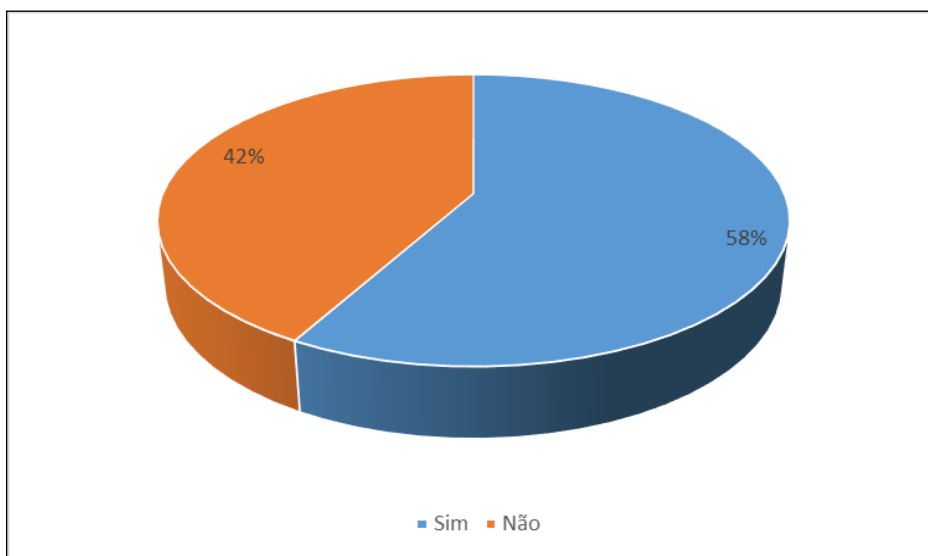
Em relação a sabermos se os participantes consideram se os equipamentos são em quantidade suficiente para a utilização dos professores, constatamos que 67% (10) dos participantes responderam positivamente, enquanto 20% (3) responderam que o número não é suficiente e 13% (2) responderam que não sabem.



**Gráfico 24** - Opinião referente se a quantidade de computadores é suficiente para a utilização dos professores.

#### 5.9.5 Você leva o seu próprio equipamento para as suas aulas

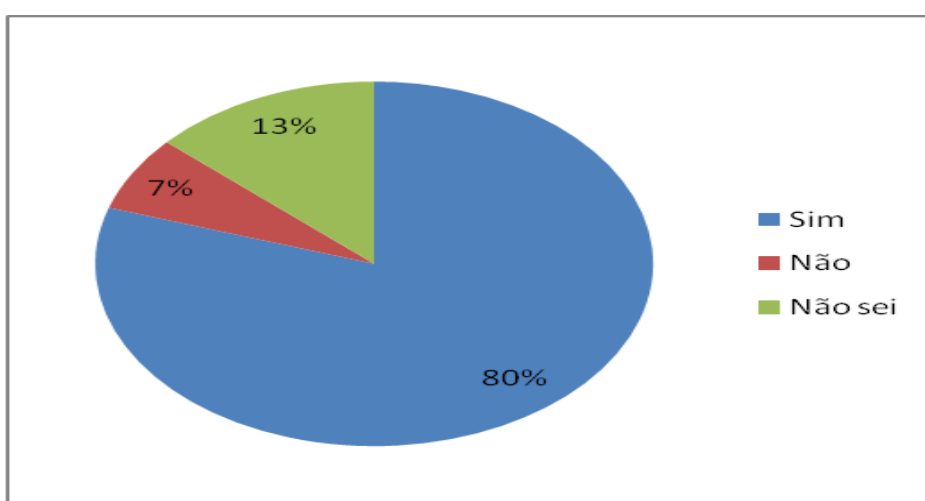
Como se verifica na análise dos resultados (gráfico 25), a opinião divide-se, com 58% (7) dos participantes a responder que levam o equipamento (computador) para as suas aulas e 42% (5) a afirmar que não. Obtivemos 12 respondentes (n= 12), dizendo apenas respeito aos professores (11) mais a diretora (1).



**Gráfico 25-** Opinião dos participantes sobre se você leva o próprio equipamento para as suas aulas.

#### 5.9.6 Você tem suporte na sua escola para usar os equipamentos

Sobre a existência na escola de suporte de apoio para usar os equipamentos, constatamos que 80% (12) responderam positivamente, havendo 1 participante que respondeu de forma negativa e 2 não sabem dessa existência. Como as respostas são majoritariamente positivas (sim=80%), consideramos que esse apoio existe, havendo algum desconhecimento por parte do restante, ou seja 3 participantes.



**Gráfico 26-** Opinião referente à existência de suporte na escola para usar os equipamentos.

### 5.9.7 Como é o acesso a internet na sua escola

Sobre o acesso a Internet, verificamos que 53% (8) responderam que o acesso é regular, 40% (6) consideram o acesso bom e mesmo 7% (1) responderam que o acesso a internet na escola é ótimo. Ou seja, ninguém considera que o acesso a Internet seja “ruim”.

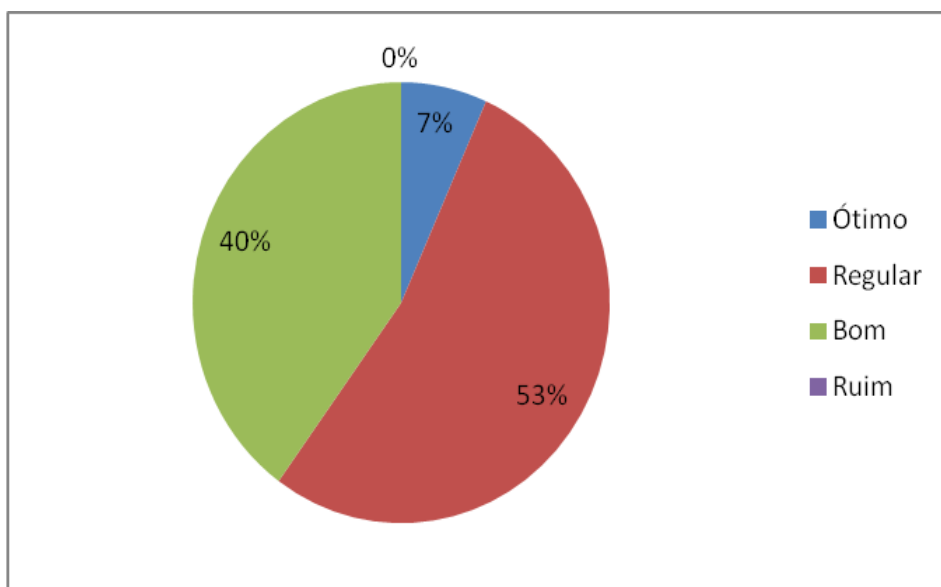


Gráfico 27- Opinião sobre o acesso a Internet na escola

### 5.9.8 Frequência do uso das TICs

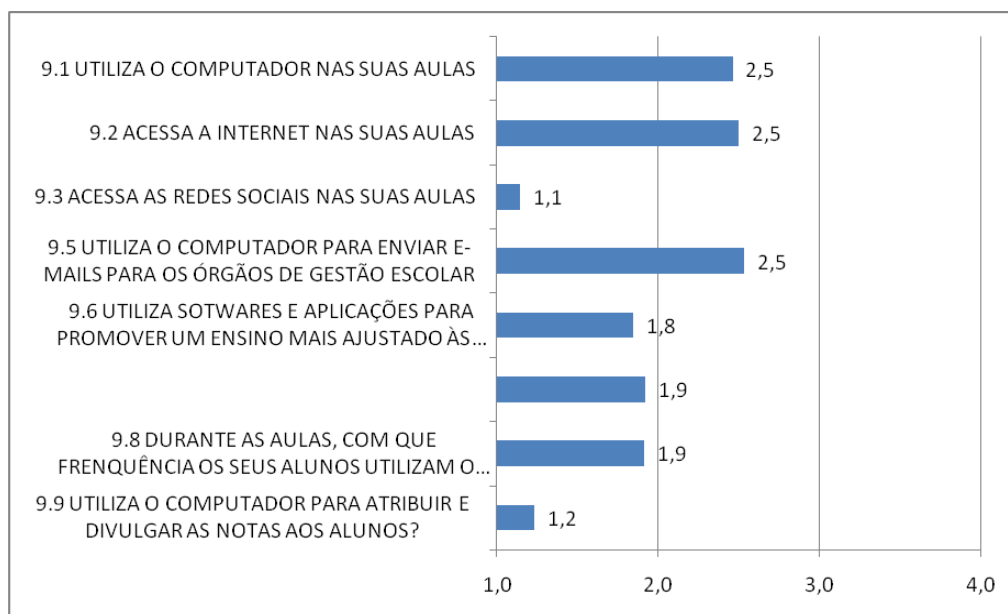
Sobre a frequência de uso das TIC (de “diariamente” a “nunca”), os resultados mostram que os participantes, de um modo geral, responderam que usam “esporadicamente” (média 2,5) o computador e acessam a internet durante as suas aulas, bem como utilizam o computador para enviar emails para os órgãos de gestão. No polo oposto, a grande maioria (93%) nunca usa as redes sociais nas aulas (média 1,2). A tabela e gráfico seguintes mostram esses resultados.

**Tabela 12-** Opinião sobre utilização das TICs na escola

Itens	Diariamente (4)	Semanalmente (3)	Esporadicamente (2)	Nunca (1)	NR*	n° respostas válidas	Média
9.1 UTILIZA O COMPUTADOR NAS SUAS AULAS	2	4	5	2	2	13	2,5
9.2 ACESSA A INTERNET NAS SUAS AULAS	2	5	5	2	1	14	2,5
9.3 ACESSA AS REDES SOCIAIS NAS SUAS AULAS	0	1	0	13	1	14	1,1
9.5 UTILIZA O COMPUTADOR PARA ENVIAR E-MAILS PARA OS ÓRGÃOS DE GESTÃO ESCOLAR	2	6	5	2	0	15	2,5
9.6 UTILIZA SOTWARES E APLICAÇÕES PARA PROMO-VER UM ENSINO MAIS AJUSTADO ÀS DIFERENTES NECESSIDADES EDUCATIVAS DOS	1	1	6	5	2	13	1,8

ALUNOS							
9.7 UTILIZA WEBSITES PARA PROMOVER UM ENSINO MAIS AJUSTADO ÀS DIFERENTES NECESSIDADES EDUCATIVAS DOS ALUNOS?	0	3	6	4	2	13	1,9
9.8 DURANTE AS AULAS, COM QUE FREQUÊN-CIA OS SEUS ALUNOS UTILIZAM O COMPUTADOR PARA FAZER APRESENTAÇÕES AOS COLEGAS?	0	2	7	3	3	12	1,9
9.9 UTILIZA O COMPUTADOR PARA ATRIBUIR E DIVULGAR AS NOTAS AOS ALUNOS?	0	0	3	10	2	13	1,2

\*NR = Não Respondeu (correspondentes aos participantes que não são professores)



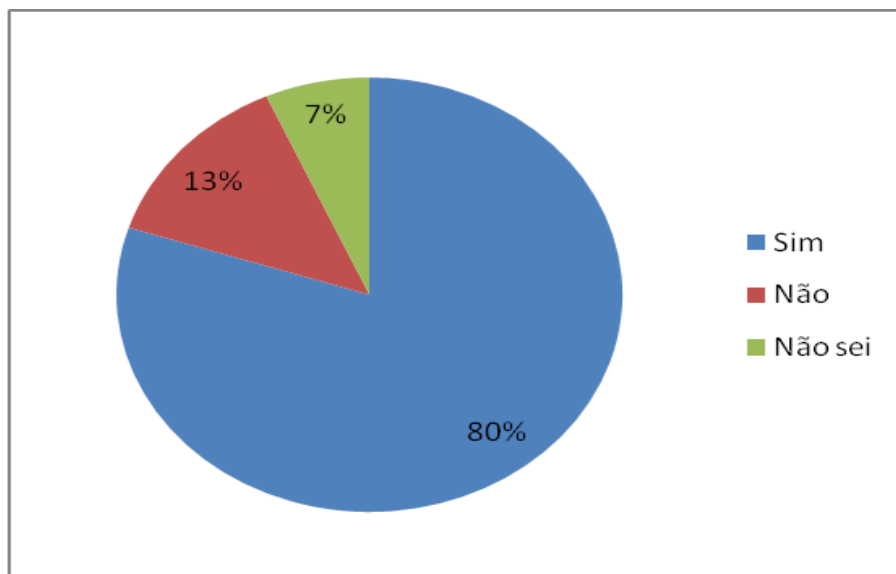
**Gráfico 28-** Opinião sobre utilização das TICs na escola

O computador interligado a rede Internet é o equipamento tecnológico mais poderoso para o ensino e aprendizagem. Como aborda Moran (2002), com a internet podemos modificar mais facilmente a forma de ensinar e aprender tanto nos cursos presenciais como nos cursos à distância. Para este autor, o importante, neste processo dinâmico de aprender pesquisando, é que o professor use técnicas e recursos para a boa efetivação das Tecnologias de Informação e de Comunicação, ou seja, que integre as dinâmicas tradicionais com as inovadoras, que unam a escrita com o audiovisual, o texto com o hipertexto, o encontro presencial com o virtual. Os resultados mostram, portanto, que os professores consideram que a escola cumpre os requisitos necessários para esta integração das TIC, pois entendem que o acesso a Internet é assegurado, numa perspectiva de “regular” a “ótimo”.

#### 5.9.9 Você recebe incentivo por parte da sua escola para usar as TICs

Em relação ao recebimento de incentivo para usar as TICs na escola, a opinião recolhida mostra que 80% (12) dos participantes respondeu positivamente enquanto 13% (2) responderam que não e 7% (1) não respondeu à pergunta.



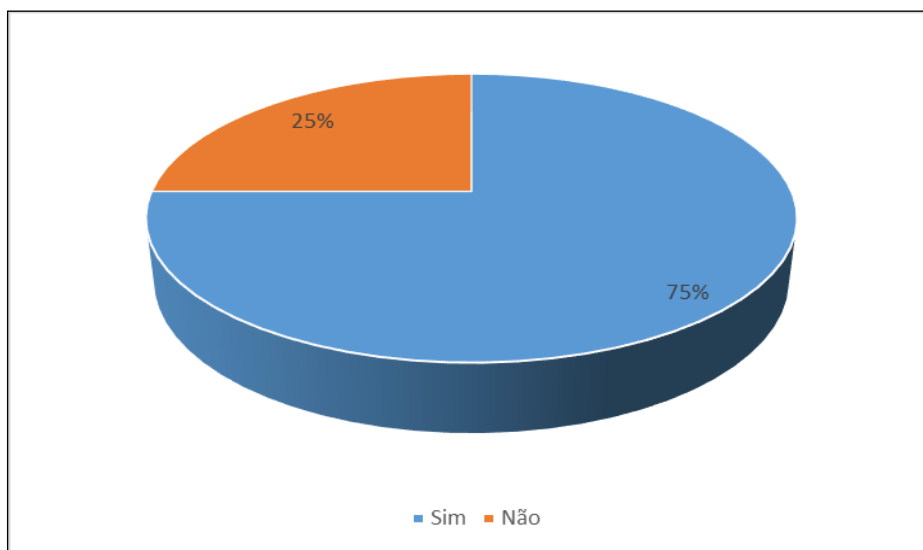


**Gráfico 29-** Incentivo para utilizar as TICs na escola

Comprovamos que 80% (12) dos participantes responderam que têm incentivos para utilizar as TICs dentro da escola, enquanto 13% (2) responderam não e 7% (1) respondeu que não sabe se há incentivos.

#### 5.9.10 Seus alunos preferem as aulas em que você usa as TICs

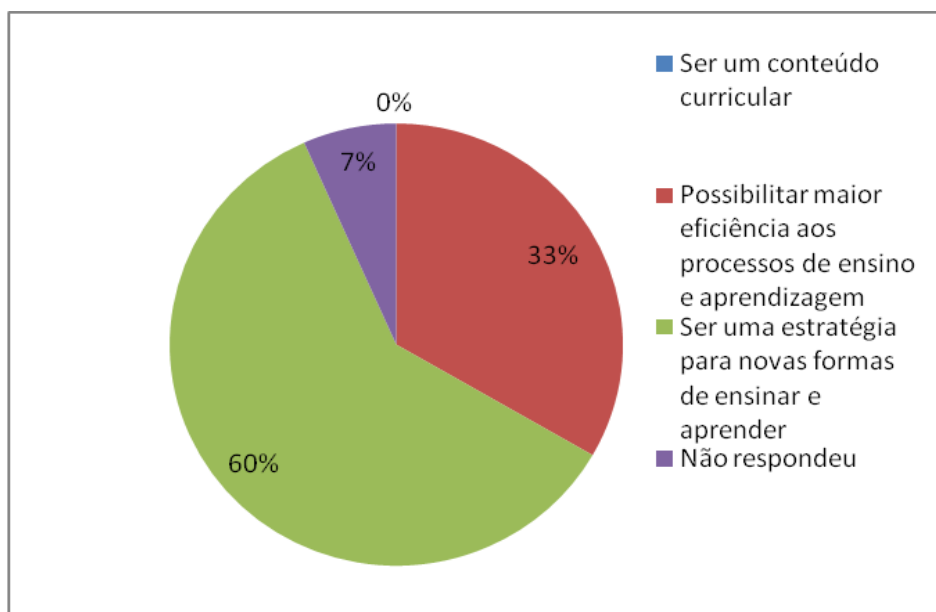
Questionados sobre se os alunos preferem as aulas em que utilizam as TIC, verificamos que 60% (9) dos participantes responderam que os alunos preferem as aulas que são ministradas com a utilização das TICs, enquanto 20% (3) responderam que não. Devemos ter em conta que apenas são consideradas as respostas dos professores (11, mais 1 do diretor).



**Gráfico 30 - Opinião sobre se os alunos preferem aulas com TICs**

#### 5.9.11 Em sua opinião qual a finalidade principal das TICs

Em relação a opinião dos participantes sobre a finalidade principal das TICs, constatamos que 60% (9) responderam que o uso das TICs é uma estratégia para novas formas de ensinar e aprender, 33% (5) que o uso possibilita maior eficiência aos processos de ensino e aprendizagem, havendo 7% (1) que não respondeu.



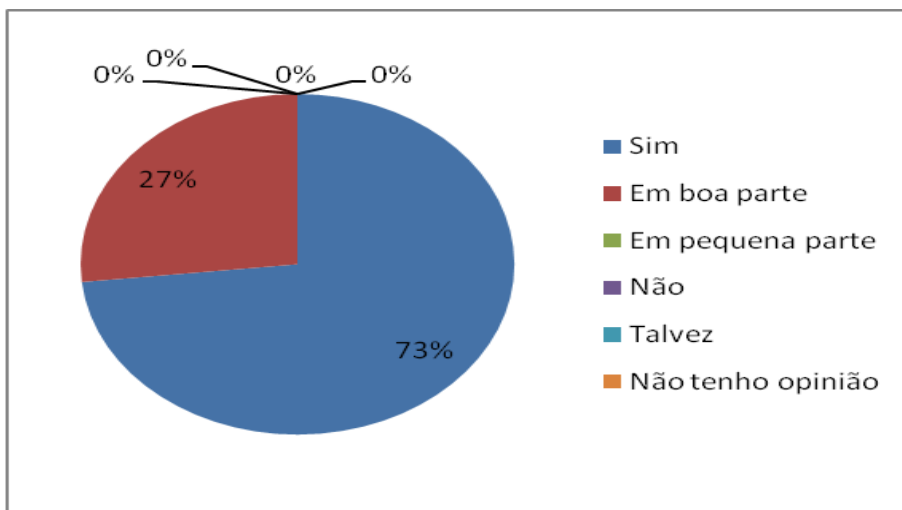
**Gráfico 31-** Opinião sobre a principal finalidade do uso das TICs

### 5.10 Avaliação do questionário, enquanto instrumento da investigação

A última questão do questionário incidiu na opinião dos participantes sobre o próprio instrumento usado, se correspondeu às expectativas, se a análise dos resultados trará benefícios para a escola e a apresentação de sugestões para a melhoria do questionário.

#### 5.10.1 O modelo de questionário atendeu às suas expectativas

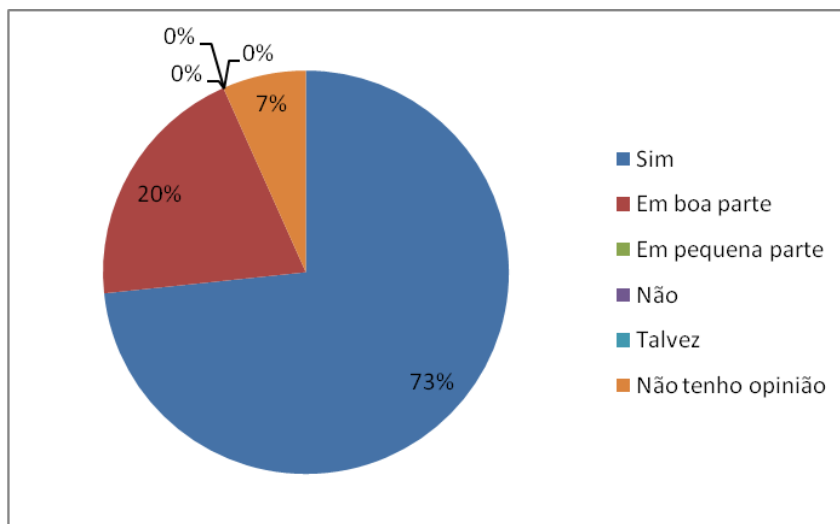
Sobre a correspondência às expectativas, constatamos que 73% (11) dos participantes respondeu que “sim”, que o modelo do questionário atendeu as suas expectativas, enquanto 27% (4) respondeu “em boa parte”.



**Gráfico 32-** Opinião sobre se o modelo do questionário atendeu às expectativas

#### 5.10.2 Você acredita que a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para a sua escola

Em relação à análise dos resultados e possíveis benefícios para a escola, constatamos que 73% (11) dos entrevistados respondeu “sim”, a seguir 20% (3) respondeu que “não”, enquanto 7% (1) não tem opinião sobre a questão, ou seja, se a análise dos resultados do questionário se concretizará em benefícios para a escola.



**Gráfico 33-** Opinião sobre se a análise do resultado do questionário se concretizará em benefícios para a escola.

### 5.10.3 Sugestões, críticas ou comentários sobre o questionário

Em relação á apresentação de sugestões, críticas ou comentários sobre o questionário, verificamos que 80% (12) dos participantes não respondeu a esta questão, enquanto 7% (1) respondeu, deixando as seguintes sugestões/comentários: ótimo tema; tema de grandes discussões e dúvidas, ótimo para ser debatido. Também 7% (1) criticou o fato de haver algumas perguntas fechadas aos professores, sem opção de resposta para equipe diretiva, também 7% (1) acreditam ser importante o retorno, após a tabulação dos dados, para a Escola.

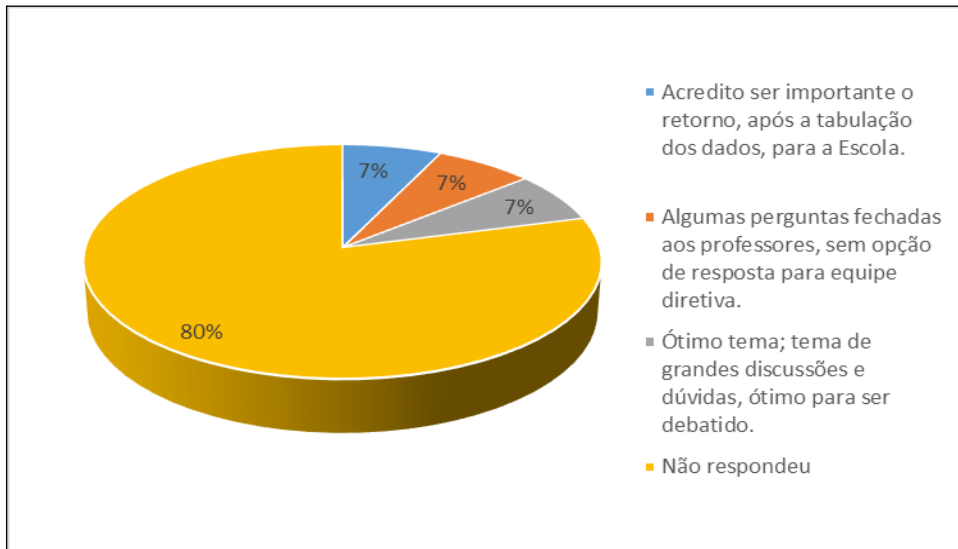


Gráfico 34- Análise do questionário, apresentação de sugestões, críticas ou comentários



## 6 CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos na investigação realizada, podemos concluir que o clima organizacional de uma escola é importante para todos, professores, demais colaboradores, alunos, comunidade escolar e sociedade em geral. Oferecer boas condições, qualidade e estrutura de trabalho é significativo para termos pessoas satisfeitas e motivadas para exercer suas atividades com o desempenho esperado.

As pesquisas sobre o clima organizacional são muito importantes para saber como as pessoas se sentem dentro da escola. A partir do momento em que existe o mapeamento do ambiente interno escolar, é possível identificar os problemas, melhorando as condições de trabalho das pessoas. Conseguimos atingir o principal objetivo da pesquisa que foi obter o conhecimento real das necessidades da escola, além de destacar seus pontos fortes.

Acreditamos que, se cada um fizer a sua parte, a escola pode ter um bom ambiente de trabalho. É essencial o espírito de equipe, a comunicação aberta e a confiança entre os membros da comunidade educativa. As equipes só funcionam bem quando tem um objetivo claro, uma causa que seja comum a todos. A liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho, pois promove a integração das pessoas, o trabalho em equipe, o reconhecimento e a valorização. Isso faz a diferença dentro da escola.

Para propiciar um bom clima na organização escolar, os gestores devem estar interessados em ajudar os profissionais a aceitarem-se mutuamente, porque sabem que, quando as pessoas se valorizam umas às outras, crescem através da interação e conseqüentemente oferecem um melhor clima emocional para o crescimento do aluno. A gestão deve criar condições para que os professores possam trabalhar motivados.

A gestão democrática e participativa deve ser valorizada, pois é essencial na organização escolar e melhora o clima da escola. É importante que o corpo docente esteja satisfeito, para que o gestor escolar possa como líder aproveitar melhor os recursos humanos existentes com projetos alicerçados na satisfação das pessoas. Desta forma mais facilmente alcançará as metas desejadas.



Através da pesquisa constatou-se que a escola fornece boas condições para a realização e desenvolvimento das atividades e, conseqüentemente terá um bom ambiente escolar. Este fato remete ao um bom nível do clima escolar. Os participantes informam que existe uma boa cooperação entre a equipe, e que os mesmos relacionam-se bem com os colegas e com a chefia, gostam da escola e sentem-se motivados para o trabalho. Além disso, os gestores tratam todos com o devido respeito, assim estes fatores são favoráveis para um bom nível de satisfação e motivação de todos os colaboradores, o que também fica destacado na pesquisa.

Ao referirem-se a imagem da escola, os participantes consideram que ela é boa perante os seus colaboradores e a comunidade, que é um bom local de trabalho, onde desejam permanecer.

Os participantes acreditam que os treinamentos de capacitação contribuem para realização do seu trabalho. Gostariam de participar de novas capacitações, focadas na sua área de atuação e de conhecimento, seguidos por grupo que solicita mais treinamentos direcionados a liderança, relacionamento interpessoal e motivação.

Notou-se que os docentes interessam-se por cursos de Pós-Graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado em diversas áreas como: linguística, intérprete de libras, educação de surdos, arte terapia, EJA, matemática, gestão educacional, gestão escolar, comportamento humano e educação, áreas importantes para a escola em estudo, pois a instituição possui alunos com necessidade especial.

Todos os professores entrevistados utilizam recursos tecnológicos em suas aulas, como quadro interativo, internet, data-show, multimídia, vídeo conferência, livro eletrônico, portal positivo, softwares educacionais, sendo o quadro interativo e a internet os recursos mais utilizados. Entretanto, somente dois professores responderam ter formação específica para o uso desses recursos.

Dessa maneira, temos um indicador que parece revelar a inexistência da relação entre investimento em tecnologias educacionais e investimento na formação continuada dos professores.

A escola utiliza pouco os suportes mediáticos e redes interativas virtuais. Os participantes sugerem que é preciso explorar mais as tecnologias na comunicação interna, através da distribuição de informação, reserva da sala, data-show e envio das atividades por e-mail. Os professores reivindicam

sala de aula com acesso a internet, televisão e ou data-show para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.

A escola também utiliza canais analógicos, como meio de comunicação, como: mural com recados e informações, caderno de recados e meios digitais complementares.

Ao utilizar as tecnologias, os professores conseguem desenvolver-se profissional e pessoalmente. Há, contudo um pequeno grupo que tem dificuldades em utilizar as tecnologias digitais.

Verificamos que, de forma geral, os docentes possuem conhecimento e exercem as suas atividades utilizando algumas das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação. Dentre todas, a mais utilizada é o e-mail. Há necessidade de aperfeiçoamento, pois sabem que a falta de conhecimento e de competências nas TIC tem influência direta no rendimento escolar. Assim, os docentes têm consciência que necessitam estar em constante atualização nas novas tecnologias digitais através de formação continuada.

Com referência ao ambiente interno, os participantes da pesquisa responderam que a escola precisa de reformas em geral, ampliar seu espaço e que as instalações do laboratório deveriam ser melhoradas com equipamentos.

Um local de trabalho com condições adequadas, além de evitar acidentes e problemas de saúde, garante um conforto que incentiva a produtividade, diminui gastos com retrabalho, desperdício de tempo e de energia, por isso a análise ergonômicas das condições ambientais se faz necessária. Verificamos que a escola possui boas condições ergonômicas. Tem boa iluminação tanto natural quanto artificial em todos os ambientes físicos. Todas as salas (de aula, de informática, de teatro, dos professores e da secretária) possuem ar condicionado, além de boas condições de segurança o que reflete-se na saúde e eficiência dos colaboradores nas suas atividades.

Contudo, a pesquisa identificou 2 pontos que precisam ser melhorados: a limpeza dos ambientes da escola e a infraestrutura de algumas instalações que necessitam de reforma, especialmente os banheiros sanitários. Esses fatores podem gerar desmotivação no cenário escolar, pois baseado na teoria de Maslow todos os indivíduos precisam satisfazer suas necessidades fisiológicas.

Considerando ainda as necessidades básicas de Maslow, os colaboradores precisam sentir-se motivados, satisfeitos dentro da sua organização. Através da pesquisa, evidenciou-se que os participantes consideram os seus salários baixos, além de acreditarem ter sobrecarga de atividades dentro da escola.

De um modo geral, seja pelas respostas dos participantes no questionário seja pelas observações que efetuamos, a escola está bem estruturada, embora precise de ajustes na infraestrutura e equipamentos, aspectos que irão repercutir diretamente no trabalho dos professores, colaboradores, alunos e na interação com a comunidade.

Os resultados desta dissertação mostram a importância da motivação no contexto escolar para utilizar as TICs dentro da sua sala de aula. Ela é o “combustível” para o esforço e determina a direção, intensidade e a persistência num processo de ensino e aprendizagem de qualidade. Professores motivados conseguem motivar os seus alunos para aprender. A motivação é um dos aspectos mais relevantes para que o aluno seja capaz de realizar as atividades com qualidade. É um fator preponderante para que o aluno aprenda e o professor precisa encontrar estratégias para que suas aulas sejam atrativas. Os docentes devem desenvolver em sala de aula situações de aprendizagem onde o aluno seja protagonista, tenha um papel ativo na construção de seu conhecimento. Ter alunos, os quais diversos autores apelidam de “nativos digitais” é um desafio para os docentes. A escola e os professores devem estar à sua altura. Por este motivo, alunos e professores devem constantemente desenvolver ao máximo suas capacidades em todos os âmbitos, para interagir de forma eficaz e produtiva no processo ensino-aprendizagem.

Um limite que observamos no estudo foi que a investigação restringiu-se apenas aos professores, corpo diretivo, pedagógico e administrativo da escola. O tempo para realizar o estudo foi limitado, dispomos de apenas um ano, consideramos que este fato não deixa de ser uma limitação, pois os alunos e outros membros da comunidade educativa são elementos importantes a considerar na pesquisa, mas ficaram fora do estudo nesta etapa. Este aspecto será a principal sugestão para um estudo futuro e complementar de forma importante a investigação.

## REFERÊNCIAS

- Abrego (Associação Brasileira de Ergonomia. Disponível em: <http://www.abergo.org.br/oqueeergonomia.htm>. Acesso em: 15 de Setembro de 2015.
- Almeida, M. E. B (2008). Educação e tecnologias no Brasil e em Portugal em três momentos de sua história. In Educação, Formação & Tecnologias; vol.1(1), pp. 23-36. Disponível em: <http://eft.educom.pt>. Acesso em 24 de Outubro de 2015.
- Almeida, M. E., Dias, P. & Silva, B. (2013) (orgs). Cenários de inovação para a educação na Sociedade Digital. São Paulo: Editora Loyola.
- Alves, L. (2006). Aprendizagem em rede e formação docente: trilhando caminhos para a autonomia, a colaboração e a cooperação. In: Veiga, Ilma Passos A.; D'Ávila, C. (Org.). Profissão docente: novos sentidos, novas perspectivas. 2ª. ed. Campinas, SP: Papirus. p. 146-159.
- Appolinário, F. (2006). Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa. São. Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Arroyo, M. A (2004). Fracasso-sucesso: o peso da cultura escolar e do ordenamento da educação básica. In. Abramowics, A.E Moll,J. (org). Para além do Fracasso Escolar. Campinas, Ed. Papirus. 3ª edição, p. 11-26.
- Barbosa, F. A. (2014). Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas escolas brasileiras: TIC Educação 2013 [livro eletrônico] 1ª. ed. – São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil. Disponível em: <http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-educacao-2013.pdf>. Acesso em 30 de Junho de 2015.
- Barthasar, M. T. M. (2014). Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Universidade de Brasília Psicologia para América Latina, México, n. 7.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas.

- Bica, J. , & Monteagudo J. (2000). Clima Escolar, Participación, Motivación y Profesorado. Trabajo de Investigación: Análisis de esta Problemática em La Enseñza Secundaria em Portugal. Sevilla: Universidad de Sevilla Facultad de Ciências de La Educacion y Pedagogia Social.
- Buchalla, A. P. (2009). A juventude em rede. Revista Veja. Edição especial. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/18029/p-084.shtml>. Acesso em 11 de Junho de 2014.
- Bulgraen, V.C. (2010) O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.4, ago./dez. 2010. Disponível em: <http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/46/39>. Acesso em 20 de Junho de 2015.
- Bzunck, J. A e Boruchovitch, E. (2009). A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea. 4ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2005). Gestão da Comunicação. Lisboa: Quimera.
- Campos, M. M. (1986). A legislação, as políticas nacionais de educação infantil e a realidade: encontros e desafios. In: Machado, M. L. A. (Org.). Encontros e desencontros em educação infantil. São Paulo: Cortez.
- Carli, A. (2013). Efeitos na Introdução das TIC'S no Ensino de Ciências na Educação Básica. Porto Alegre: Escola de Ciências da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Dissertação de Mestrado em Ciência da Química da vida da e Saúde).
- Carvalho, L. (1992). Clima de Escola e Estabilidade dos Professores. Lisboa: Educa.
- Castells, M. A (2002). Sociedade em rede. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M e Cardoso G. (2005). A Sociedade em Rede: Conhecimento à Ação Política. Disponível em [http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a\\_sociedade\\_em\\_rede\\_-\\_do\\_conhecimento\\_a\\_acao\\_politica.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf). Acesso em: 12 de Outubro de 2015.
- Castiglia, F. Z. (2005) Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. Disponível em: [upi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizacional/cultura\\_lideranca\\_e\\_comunicacao.pdf](http://upi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/cultura_lideranca_e_comunicacao.pdf). Acesso em: 12 de Outubro de 2015.

- Coda, R. (1998). Como está o Clima? In Fascículo n. 15. Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.
- Corrêa, K. (2008). Pesquisa de Clima Organizacional- do Blog: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/historia-da-pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em 10 de Abril de 2015.
- Corrêa, K. (2010). História da Pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em 25 de Junho de 2015.
- Costacurta, R.C. J. (2010). O Processo de Implementação da Pesquisa de Clima Organizacional numa Instituição de Ensino Superior- O caso da Universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília: Universidade Católica de Brasília.
- Coutinho, C.P. (2013). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina.
- Chauí, M.(2003). A universidade pública sob nova perspectiva. ANPEd. Disponível em: <http://www.anped.org.br/26/marilenachauianped2003.doc>. Acesso em 24 de Outubro de 2015.
- Chiavenatto, I. (2001). Escritos sobre a Universidade. São Paulo: Unesp.
- Chiavenatto, I. (1994). Administração. São Paulo: Makron-Books.
- Chiavenatto, I. (2001). **Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.**
- Chiavenatto, I. (2004). Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenatto, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenatto, I. (2004). O capital humano nas Organizações. São Paulo: Atlas.
- Chiavenatto, I. (1989). Recursos humanos na empresa. Vol. 1. São Paulo: Atlas.
- Daft, R. L. (2007). Administração. São Paulo: Thomson Learning.

- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1991). *Comportamento humano no Trabalho*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Dessen, M.A.; Polonia, A.C. (2007) *A Família e a Escola como contextos de desenvolvimento humano*. Brasília. Paidéia.
- Dias, M. (2007). *O Clima de Escola visto pelos alunos. Um Estudo numa Escola Secundária no Concelho de Odivelas*. Tese de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.
- Dubrin, Andrew J. (2003) *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Cengage.
- Filho, L.M.F (2000). Para entender a relação Escola-Família: Uma contribuição da história da Educação, vol.14 n° 2. São Paulo. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392000000200007>. Acesso em 24 de Outubro de 2015.
- Gasparetto, L. E. (2008). *Pesquisa de Clima Organizacional*. São Paulo: 1ª ed. Editora Scortecci.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Gonçalves, Z. & Silva, B. (2003a). A mudança da organização educativa pela integração das TICE – estudo de caso. In *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, n° 8 (vol. 10), ano 7, Universidade da Corunha, pp. 1987-1996.
- Gonçalves, Z. & Silva, B. (2003b). TICE – factor de mudança na organização educativa? Um estudo de caso sobre a integração das TICE numa Escola Nónio. In Dias, P. & Varela de Freitas, C. (orgs.), *Actas do III Congresso Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação, Challenges 2003*. Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, pp. 427-434.
- Gonçalves, Z. & Silva, B. (2004). Uma abordagem prospectiva ao potencial sócio-educativo das TICE. In *Actas do Congresso EDUTEC 2004, Educar com tecnologías, de lo excepcional a lo cotidiano*. Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual.
- Iida, I.(2003) *Ergonomia: Projeto e Produção*. São Paulo: Blucher.
- Jardim, A. P. (2006). *Relação entre Família e Escola: Proposta de Ação no Processo Ensino Aprendizagem*. Presidente Prudente: Unoeste.

- Jonassen, D. (2007). Computadores, Ferramentas Cognitivas. Porto: Porto Editora.
- Kunsch, M. M. K. (1997). Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus.
- Kroemer, K.H.E.; Grandjean, E. (2005). Manual de Ergonomia: Adaptando o trabalho ao homem. 5ª e d. Porto Alegre: Bookman.
- Laville, A. (1997). Ergonomia. São Paulo: EPU.
- LDB 9.394/96. Lei das Diretrizes e Bases nº 9.394/96. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03Leis/L9394.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03Leis/L9394.htm). Acesso em 18 de Junho de 2015.
- Lévy, P.(1999). Cibercultura. São Paulo: Editora 34 Ltda.
- Lima, L. C. (2006). Concepções de escola: para uma hermenêutica organizacional. In: L.C. Lima (org.), Compreender a Escola. Perspectivas de Análise Organizacional. Porto, Asa, p. 15-69.
- Lopes, A.(2010). Disciplina: é mais fácil para os alunos seguir regras que eles ajudam a criar. Nova Escola, São Paulo, n.183.
- Luz, R. (1996). Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, R. (2003). Gestão Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Macedo, I. I. de; et.al. (2007). Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. 9ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV; p. 98-101.
- Maitland, I. (2002). Como motivar pessoas. São Paulo: Editora Nobel.
- Marques, R. (2004) Comunicação interna. RH.com.br, V\_ N\_ 2004. Disponível em [http:// www.rh.com.br/](http://www.rh.com.br/) Acesso em 22 de Agosto de 2015.
- Maslow, A.H.(2001). Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maximiniano, A. C. (2007). Fundamentos de Administração. 2ª. Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 212p.



- Maximiniano, A. C.. (2012). Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 7ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas. 477p.
- Meirinhos, M. (2000). A Escola Perante os Desafios da Sociedade de Informação, Encontro As Novas Tecnologias e a Educação - Instituto Politécnico de Bragança.
- Melo, K. & Vicária, L. (2009). Os filhos da era digital. Revista Época. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI58131-15228-2,00-OS+FILHOS+DA+ERA+DIGITAL.html>. Acesso em 12 de Junho de 2014.
- Moran, J. M: Masetto, M. T: Behrens, M. A.(2002) Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica. 5ª. ed. São Paulo: Papiros.
- MSI (1997). Livro verde para a Sociedade da Informação em Portugal. Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação. Disponível em: <http://purl.pt/239>. Acesso em 23 de Outubro de 2015.
- Neves, J. (2000). Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: Editora RH.
- Osório, L. C. (1996). Família Hoje. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Ponte, J. P. da [et al.] (2000). Por uma formação inicial de professores de qualidade. Documento de trabalho da Comissão ad hoc do CRUP para a formação de professores. Lisboa, 18p.
- Punch, K. (1996). Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches, London: SAGE Publications.
- Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas). Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br>. Acesso em: 22 de Julho de 2015.
- Sancho, H. (2006). Tecnologias para transformar a educação. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Severino, A.J. (1997). Os embates da cidadania: ensaio de uma abordagem filosófica da nova LDB. In: Brezinski, Iria (org.). L.D.B. Interpretada: diversos olhares se entrecruzam. São Paulo: Cortez

- Sexton B. K (2010) Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2010. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2011. Disponível em: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-domicilios-e-empresas-2010.pdf>. Acesso em 23 de Outubro de 2015.
- Schuhmache, et al. (2002) Experiências Virtuais Aplicadas em Aulas de Teoria de Física. Disponível em: <http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2810.pdf>. Acesso em 20 de Setembro de 2015.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2002). Administração da Produção. 2ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Silva, B. (2000). Âmbito da Comunicação Educativa. Cadernos do Noroeste, Comunicação e Sociedade 2. Série Comunicação, vol. 14 (1-2), pp. 689-710. Disponível no repositório: <http://hdl.handle.net/1822/16261>. Acesso em 23 de Outubro de 2015.
- Silva, B. (2001). A Tecnologia é uma Estratégia. In Paulo Dias & Varela de Freitas (org.). Actas da II Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação. Braga: Centro de Competência Nónio Século XXI da Universidade do Minho, pp: 839-859. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/17940>. Acesso em 22 de Outubro de 2015
- Silva, B. (1998). Linhas de orientação para a integração curricular dos media. In Pacheco, J. Paraskeva, J. & Silva, A. (orgs.), Actas do III Colóquio sobre Questões Curriculares. Braga: Universidade do Minho, pp. 201-216.
- Silva, B. & Caldas, J. (2002). Interação, Mediação, Identidade. In: Pacheco, J., Alves, P., et. al. (orgs.). Actas V Colóquio sobre Questões Curriculares (I colóquio luso-brasileiro). Braga: Universidade do Minho, Cdrom, pp. 918-930. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/14660>. Acesso em 23 de Outubro de 2015.
- Silva, B. & Caldas, J. (2008). Modelos de comunicação educacional. Braga: Universidade do Minho (fotocopiado, material didático da unidade curricular “Tecnologia e Comunicação Educativa”).
- Soares L., W, & Nascimento-Ribeiro, C.. (2012). A Inclusão das TICs na Educação Brasileira: Problemas e Desafios. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 5 (10), julio – diciembre, pp. 173-187. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281024896010>. Acesso em 15 de Maio de 2014.

- Souza, E. L.(1978). Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V.; Fortuna, A. (2004). Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tapia, J.A.(1999). A motivação em sala de aula. São Paulo: Loyola.
- Teles, M. L. S.(1994). Aprender psicologia. 3ª. ed. São Paulo: Brasiliense.
- Watzlawick P.; Beavin, J.. H.; Jackson, Don D. (1973). Pragmática da Comunicação Humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 9ª. ed. São Paulo: Cultrix.
- Walker, J. R.(2002). Introdução à hospitalidade. Baurer, SP: Manole.
- Valente, J. A. (1998). Computadores e conhecimento: repensando a educação. [s.ed.] Campinas: Gráfica Central de UNICAMP.
- Vergara, S. C.(2007). Projetos e relatório de pesquisa em administração. 8ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Ventura, A. (1999). Luc Brunet: Clima de Trabalho e eficácia da escola. Disponível em: <http://www2.dce.ua.pt/docentes/ventura/ficheiros/documpdf/Luc%20brunet.pdf>. Acesso em 03 de Maio de 2014.
- Weiss, Donald H.(1991). Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe. 4ª ed. São Paulo: Nobel.
- Ramos, H. M. F. P. (1997). A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.
- (documento online) Programa Professores. 2000. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secieste/heletese/Pg001300.htm> Acesso em 05 de Junho de 2015.
- Ramos, V. R. (2012). O uso de tecnologias em sala de aula. Artigo do Curso de Ciências Sociais do Departamento de Ciências Sociais. Disponível em <http://www.uel.br/revistas/lenpes-pibid/pages/arquivos/2%20Educao/MARCIO%20RAMOS%20-%20ORIENT%20PROF%20ANGELA.pdf>.
- Robbins, S. P. (2002). Comportamento Organizacional. 9ª edição São Paulo: Prentice Hall.

Takahashi, T. Org. (2000) Sociedade da informação no Brasil: livro verde – Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, xxv, 195p.

Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications



## ANEXO A – Instrumento de coleta de dados- Questionário



Universidade do Minho  
Instituto de Educação

### Questionário

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Estamos realizando o estudo "Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação: estudo de caso na escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga-RS", a fim de conhecer a sua opinião sobre diferentes aspectos da Instituição, e, com isso, levantar dados para que possamos identificar os fatores que motivam professores, coordenadores, vice-diretores, diretores a analisar o impacto do ambiente interno na qualidade dos serviços prestados. Este é um projeto realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização de Tecnologia Educativa, do Instituto de Educação da Universidade do Minho (Braga, Portugal), orientado pelo Prof. Doutor Bento Silva (UMinho); Profª Doutora Rejane da Silveira Several (UERGS).

A sua participação será de extrema importância, e nesse sentido solicitamos que responda ao questionário que se segue. Dado que se trata de uma investigação, os resultados obtidos não serão considerados individualmente, mas sim de forma global. Os seus dados serão tratados de forma confidencial, protegendo assim o seu anonimato.

Caso concorde em participar neste estudo por favor selecione a opção seguinte e forneça os seus dados de caracterização (dados pessoais no questionário, não sendo necessário identificar-se).

**Concorda participar no estudo da pesquisa "Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação: estudo de caso na escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga-RS"?**

- Sim, concordo participar no estudo
- Não tenho disponibilidade para participar neste estudo.

Atenção: Este questionário requer cerca de 20 minutos. Verifique a sua disponibilidade de tempo antes de iniciar.

### QUESTIONÁRIO

Marque apenas uma resposta, fazendo um "x" na resposta que você escolher.

#### 1 DADOS PESSOAIS

1.1 QUAL SEU CARGO NA ESCOLA?

( ) Professor (a) ( ) Orientador Educacional ( ) Outro.Qual? \_\_\_\_\_

1.2 QUAL SEU DEPARTAMENTO?

( ) Administrativo ( ) Ensino ( ) Direção Geral

1.3 VOCÊ OCUPA CARGO DE COORDENAÇÃO/CHEFIA?

( ) Sim ( ) Não

1.4 QUAL SEU SEXO?

( ) Masculino ( ) Feminino

1.5 QUAL É A SUA IDADE?

\_\_\_\_\_

1.6 QUANTOS ANOS TEM DE DOCÊNCIA?

\_\_\_\_\_

## **2 TRABALHO/REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

2.1 VOCÊ GOSTA DO TRABALHO QUE REALIZA NA ESCOLA?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2.2 VOCÊ PARTICIPA DA DEFINIÇÃO DAS METAS E DOS OBJETIVOS RELACIONADOS COM O SEU TRABALHO?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2.3 VOCÊ CONSIDERA QUE SEU TRABALHO É AVALIADO DE FORMA JUSTA PELOS SEUS SUPERIORES?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2.4 VOCÊ É INFORMADO PELO SEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE O QUE ELE ACHA DO SEU TRABALHO?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2.5 VOCÊ CONSIDERA QUE É SUA RESPONSABILIDADE CONTRIBUIR PARA O SUCESSO DA ESCOLA?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2.6 O SEU TRABALHO LHE DÁ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

## **3 VALORIZAÇÃO/RECONHECIMENTO**

3.1 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA ESCOLA?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

3.2 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA DIREÇÃO DA ESCOLA?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

3.3 VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELOS COLEGAS?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

3.4 VOCÊ SE SENTE SEGURO EM DIZER O QUE PENSA?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

3.5 OS COLABORADORES SÃO TRATADOS COM RESPEITO, INDEPENDENTEMENTE DOS SEUS CARGOS?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

#### **4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/TRABALHO EM EQUIPE/MOTIVAÇÃO**

4.1 O CLIMA DE TRABALHO DA SUA EQUIPE É BOM?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.2 EXISTE COOPERAÇÃO NA SUA EQUIPE?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.3 VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SEUS COLEGAS DE EQUIPE?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.4 VOCÊ SE RELACIONA BEM COM SUA CHEFIA IMEDIATA?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.5 VOCÊ SE CONSIDERA RESPEITADO PELA SUA CHEFIA IMEDIATA?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.6 O CLIMA DE TRABALHO DA ESCOLA É BOM?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.7 VOCÊ SE SENTE MOTIVADO PARA O TRABALHO?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

4.8 INDIQUE OS 03 (TRÊS) PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO SEU TRABALHO:

- Falta de reconhecimento
- Salário
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realiza
- Instalações inadequadas
- Falta de autonomia
- Falta de recursos
- Relacionamento com a chefia
- Relacionamento com os colegas
- Sobrecarga de trabalho
- Outro. Qual \_\_\_\_\_

#### **5 CONDIÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO**

5.1 VOCÊ ACHA QUE AS INSTALAÇÕES OFERECIDAS PELA ESCOLA SÃO ADEQUADAS PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

5.2 COMO VOCÊ CONSIDERA AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO SEU LOCAL DE TRABALHO?

E – Excelente P – Proficiente S – Satisfatório I – Insuficiente

Temperatura  E  P  S  I

Espaço  E  P  S  I

Iluminação natural  E  P  S  I

Iluminação artificial  E  P  S  I

Mobiliário – quantidade  E  P  S  I

Mobiliário – conservação  E  P  S  I

Limpeza  E  P  S  I

Instalações Sanitárias  E  P  S  I



5.3 QUAIS SUGESTÕES VOCÊ PODE DAR PARA MELHORAR AS CONDIÇÕES FÍSICAS NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?

---

---

---

---

## 6 COMUNICAÇÃO

6.1 VOCÊ ACHA QUE A COMUNICAÇÃO REALIZADA DENTRO DA ESCOLA É EFICIENTE?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6.2 VOCÊ CONSIDERA OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA ESCOLA ADEQUADOS?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6.3 QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ ACHA QUE DEVERIAM SER UTILIZADOS? DEIXE SUA SUGESTÃO.

---

---

---

---

6.4 QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ UTILIZA/CONSULTA SEMANALMENTE?

E-mail

Intranet

Mural

Reunião Geral

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6.5 QUAIS CANAIS DE COMUNICAÇÃO VOCÊ UTILIZA/CONSULTA DIARIAMENTE?

E-mail

Intranet

Mural

Reunião Geral

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

## 7 IMAGEM (REPUTAÇÃO) DA ESCOLA

7.1 VOCÊ CONSIDERA ESTA ESCOLA UM LUGAR BOM PARA TRABALHAR?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

7.2 A ESCOLA DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM ENTRE OS COLABORADORES?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

7.3 VOCÊ ACHA QUE A ESCOLA DESFRUTA DE UMA BOA IMAGEM PERANTE A COMUNIDADE?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

7.4 DE MODO GERAL, COMO VOCÊ CLASSIFICA A ESCOLA HOJE, EM RELAÇÃO A COMO ERA QUANDO VOCÊ FOI ADMITIDO?

Muito melhor

Melhor

Igual

Pior

- ( ) Muito pior  
( ) O que pode ser feito para melhorar? \_\_\_\_\_

**7.5 COMO VOCÊ SE IMAGINA DAQUI A DOIS ANOS?**

- ( ) Trabalhando na escola, no mesmo cargo  
( ) Trabalhando na escola, em outro cargo  
( ) Trabalhando em outra escola, no mesmo cargo  
( ) Trabalhando em outra escola, em outro cargo  
( ) Trabalhando por conta própria

**8 TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO**

**8.1 O TREINAMENTO QUE VOCÊ RECEBE O CAPACITA A FAZER BEM O SEU TRABALHO?**

- ( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**8.2 QUAL TIPO DE CAPACITAÇÃO VOCÊ GOSTARIA DE FAZER?**

- ( ) Aquela específica do trabalho que você realiza / área de conhecimento.  
( ) Aquelas que tratam de motivação, liderança, relacionamento interpessoal, etc.;  
( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**8.3 VOCÊ GOSTARIA DE FAZER UM CURSO DE EDUCAÇÃO FORMAL? QUAL?**

- ( ) Não  
( ) Graduação  
( ) Especialização  
( ) Mestrado  
( ) Doutorado  
( ) Pós-doutorado.

Cite a área desejada. \_\_\_\_\_

**9 UTILIZAÇÃO DAS TICs (TECNOLOGIA INFORMAÇÃO COMUNICAÇÃO)**

**9.1 COMO VOCÊ CLASSIFICARIA A ESTRUTURA DO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA DA ESCOLA?**

- ( ) Ótimo ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ruim

**9.2 HÁ EQUIPAMENTOS NA SUA ESCOLA DISPONÍVEIS PARA SEREM UTILIZADOS?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

**9.3 QUANTOS COMPUTADORES TEM NO LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA?**

- ( ) Entre 1 e 5 ( ) Entre 11 e 15 ( ) Mais de 21  
( ) Entre 6 e 10 ( ) Entre 16 e 20 ( ) Mais de 31

**9.4 A ESCOLA TEM EQUIPAMENTOS EM QUANTIDADE SUFICIENTE PARA A UTILIZAÇÃO DOS PROFESSORES?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

**9.5 VOCÊ LEVA O SEU PRÓPRIO EQUIPAMENTO PARA AS SUAS AULAS?**

- ( ) Sim ( ) Não

**9.6 VOCÊ TEM SUPORTE NA SUA ESCOLA PARA USAR OS EQUIPAMENTOS?**

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

**9.7 COMO É O ACESSO A INTERNET NA SUA ESCOLA?**

- ( ) Ótimo ( ) Regular ( ) Bom ( ) Ruim

**9.8 QUAL A FREQUÊNCIA COM QUE VOCÊ UTILIZA O COMPUTADOR NAS SUAS AULAS?**

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.9 QUANTAS VEZES NA SEMANA VOCÊ ACESSA A INTERNET NAS SUAS AULAS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.10 QUANTAS VEZES NA SEMANA VOCÊ ACESSA AS REDES SOCIAIS NAS SUAS AULAS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.11 COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ UTILIZA O COMPUTADOR PARA ENVIAR E-MAILS PARA OS ÓRGÃOS DE GESTÃO ESCOLAR?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.12 COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ UTILIZA SOTWARES E APLICAÇÕES PARA PROMOVER UM ENSINO MAIS AJUSTADO ÀS DIFERENTES NECESSIDADES EDUCATIVAS DOS ALUNOS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.13 COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ UTILIZA WEBSITES PARA PROMOVER UM ENSINO MAIS AJUSTADO ÀS DIFERENTES NECESSIDADES EDUCATIVAS DOS ALUNOS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.14 DURANTE AS AULAS, COM QUE FREQUÊNCIA OS SEUS ALUNOS UTILIZAM O COMPUTADOR PARA FAZER APRESENTAÇÕES AOS COLEGAS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.15 COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ UTILIZA O COMPUTADOR PARA ATRIBUIR E DIVULGAR AS NOTAS AOS ALUNOS?

- Diariamente  Semanalmente (1 a 2 vezes por semana)  
 Esporadicamente (1 a 3 vezes por mês)  Nunca

9.16 VOCÊ TEM INCENTIVO DE SUA ESCOLA PARA USAR AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO(TIC)?

- Sim  Não  Não sei

9.17 SEUS ALUNOS PREFEREM AS AULAS EM QUE VOCÊ USA AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO(TIC)?

- Sim  Não

9.18. Na sua opinião, o uso das TIC tem por finalidade principal (assinale apenas uma opção):

- Ser um conteúdo curricular  
 Possibilitar maior eficiência aos processos de ensino e aprendizagem  
 Ser uma estratégia para novas formas de ensinar e aprender  
 Outra.Qual? \_\_\_\_\_

## 10 AVALIAÇÃO DA PESQUISA

10.1 O MODELO DE QUESTIONÁRIO ATENDEU ÀS SUAS EXPECTATIVAS?

- Sim  
 Em boa parte

- Em pequena parte
- Não
- Talvez
- Não tenho opinião

10.2 VOCÊ ACREDITA QUE A ANÁLISE DO RESULTADO DO QUESTIONÁRIO SE CONCRETIZARÁ EM BENEFÍCIOS PARA SUA ESCOLA?

- Sim
- Em boa parte
- Em pequena parte
- Não
- Talvez
- Não tenho opinião

10.3 DEIXE SUA SUGESTÃO, CRÍTICA OU COMENTÁRIOS.

---

---

---

---

Muito Obrigada!!!