



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública – PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

**A GESTÃO ESCOLAR E O COMPROMETIMENTO
DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE.**

ARACATI

2017



Ministério da Educação - MEC
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
Programa Nacional de Administração Pública – PNAP
Curso de Bacharelado em Administração Pública

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

A GESTÃO ESCOLAR E O COMPROMETIMENTO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração Pública da
UNILAB como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Aparecida da Silva

Coordenador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

ARACATI-CE
2017

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

S659g Sousa, Maria Isenilda Querino de.

A gestão escolar e o comprometimento docente: Um Estudo de Caso em uma Escola de Ensino Fundamental do Município de Aracati-CE. / Maria Isenilda Querino de Sousa. – Redenção, 2016.

47 f.; 30 cm.

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida da Silva.
Inclui quadros e referências.

1. Planejamento educacional. 2. Gestão escolar. I. Título.

CDD 371.2012

MARIA ISENILDA QUERINO DE SOUSA

**A GESTÃO ESCOLAR E O COMPROMETIMENTO
DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ARACATI-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso julgado e aprovado para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data _____ / _____ /2017

Nota _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida da Silva - Orientadora

Prof^a. Marcia Zabdiele Moreira

Prof. Howard Lopes Ribeiro Junior

Prof. Helson Freitas da Silveira

DEDICATÓRIA

A Deus, por ser a razão do meu viver e está sempre comigo...

Aos meus irmãos e sobrinho que estiveram sempre ao meu lado...

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem que me deu durante essa caminhada.

A minha família, pela confiança e motivação.

A Prof(a). Dra. Maria Aparecida Silva, orientadora, braço amigo de todas as etapas deste trabalho.

Aos professores, tutores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos amigos e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

EPÍGRAFE

"Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho." (**Dalai Lama**)

SOUSA, Maria Isenilda Querino de. **A gestão escolar e o comprometimento docente:** Um Estudo de Caso em uma Escola de Ensino Fundamental do Município de Aracati-ce. Pólo de EaD de Aracati, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Aracati 2017.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo Identificar os problemas gerenciais e analisar os fatores que têm prejudicado o comprometimento do corpo docente de uma Instituição Pública de Ensino Fundamental. A pesquisa de campo foi realizada através de uma análise qualitativa e descritiva por meio de uma entrevista semiestruturada e a aplicação de um questionário simples com perguntas fechadas para avaliar a predominância e intensidade das dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores da instituição. A mesma foi caracterizada como sendo um estudo de caso simples, por ter sido delimitada em uma única unidade de análise, a mesma teve como sujeito de estudo a gestora e o corpo docente da referida escola. Para coleta de dados utilizou-se como instrumento a pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental por meio de relatórios gerenciais, arquivos de registros funcionais e observação direta em documentos referente à organização. Os resultados evidenciam que apesar da gestora ter formação na área de atuação, vem encontrando dificuldades para lidar com problemas relacionados ao comprometimento. O estudo revela um baixo nível de comprometimento afetivo e normativo e um nível bastante elevado de comprometimento instrumental entre o corpo docente. Essa falta de afetividade pela organização tende a leva-los à falta de interesse e entusiasmo no desenvolvimento de suas atividades

Palavras-chave: Gestão Escolar; comprometimento docente; análise.

SOUSA, Maria Isenilda Querino de. School management and teacher commitment: A Case Study at a School of Elementary Education in the Municipality of Aracati-ce. EaD Pole of Aracati, University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony, Aracati 2017.

ABSTRACT

The present work aims to identify the managerial problems and analyze the Factors that have impaired the commitment of the teaching staff of a Public Institution of Elementary Education. The Field Survey was performed through a Qualitative and descriptive Analysis through a semi-structured interview and the application of a simple questionnaire with closed questions to Evaluate the predominance and intensity of the dimensions of organizational commitment among the institution's staff. It was characterized as being a simple case study, because it was delimited in a single unit of Analysis, the same had as subject the study the Manager and the body of teachers when referred to school. For data collection, a bibliographic search was used as a tool, a documentary survey through managerial reports, the functional aspects of the school file and direct observation in Document referring to the organization. The Results show that Teachers when Manager has Training in the area of work, and is finding it difficult to deal with problems related to the commitment. The study reveals a low level of affective and normative commitment and a fairly high level of instrumental involvement among the staff. This lack of affectivity by the organization still leads them to lack of interest and enthusiasm in the development of their activities

Key words: school management; teaching commitment; analysis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	- Atividades realizadas de agosto a dezembro de 2015	26
QUADRO 02	- Atividades realizadas de fevereiro a junho de 2016	27
QUADRO 03	- Atividades realizadas de agosto a outubro de 2016	27
QUADRO 04	- Resumo dos Indicadores de Comprometimento e Média das Dimensões.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações Iniciais.....	10
1.2 A Escolha do Tema.....	11
1.3 A Situação Problema.....	12
1.4 Justificativa.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo Geral.....	13
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
2 Referencial Teórico.....	14
2.1 O Diretor escolar e a função gerencial.....	14
2.2 A gestão escolar democrática.....	15
2.3 Gestão escolar e a educação continuada.....	17
2.4 Comprometimento organizacional docente.....	19
3 A Concepção da Metodologia.....	24
3.1 A coleta e a Análise dos Dados.....	25
4 Resultados e Análise da Pesquisa.....	29
4.1 Caracterização da Instituição Pesquisada.....	29
4.1.1 Quadro de Pessoal.....	29
4.1.2 Ações Desenvolvidas.....	29
4.1.3 Missão da Instituição.....	30
4.1.4 Visão de Futuro.....	30
4.2 Achados da Pesquisa.....	31
5 Considerações Finais.....	35
5.1 Conclusão.....	35
5.2 Proposta de Intervenção.....	36
5.3 Contribuição dos Resultados.....	36
5.4 Importância da Pesquisa para a Formação do Acadêmico.....	37
5.5 Aderência das Disciplinas à Pesquisa.....	38
Referências.....	39
Anexos.....	43

1 INTRODUÇÃO

Aqui são apresentadas as considerações iniciais, a escolha do tema, o problema, a justificativa, e os objetivos da pesquisa.

1.1 Considerações Iniciais

A escola é uma instituição social, e seu papel é o desenvolvimento e formação intelectual, cultural e social do indivíduo desde a sua infância, sendo imprescindível à sociedade. O Governo em suas três esferas: municipal, estadual e federal tem o dever de garantir educação pública de qualidade aos cidadãos.

A pesquisa que fundamenta o presente artigo foi realizada como dissertação de conclusão de curso de Graduação em Administração Pública. O mesmo apresenta um estudo de caso sobre a Gestão Escolar e o Comprometimento Docente em uma Escola de Ensino Fundamental do Município de Aracati-ce. Para Medeiros e Enders (1998), o comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. A pesquisa justifica-se pelas dificuldades no cotidiano da gestora quando esta descreve os problemas que enfrenta para gerir a Instituição sem que deixe de executar as ações planejadas.

De acordo com Cury (2001), a palavra gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: “levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado desse verbo. Trata-se do ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente”.

Sabe-se que o gestor não trabalha sozinho, sempre necessita da presença de alguém, se gestão pode significar conservação e manutenção de estruturas autoritárias, como é comum nas relações de subordinação em empresas, traz também em si possibilidades de mudanças. Para tanto se faz necessário que todos os servidores sintam-se parte integrante e necessária no processo de construção do saber. Bottcher (2014) diz que:

Outro fator de relevância é o Projeto Político Pedagógico o qual contará com toda gestão escolar, supervisor, orientador, família e até mesmo a comunidade, pois através do acionamento deste processo educativo, fluirão boas respostas a respeito de problemas apresentados dentro do campo educacional. (BOTTCHEER, 2014)

Essa análise está situada, portanto, na difícil tarefa do gestor escolar para lidar com os diversos problemas da instituição em especial aos relacionados ao comprometimento dos servidores. Tendo em vista ser a atividade desenvolvida pela gestão uma dimensão do trabalho docente, se faz necessário que haja o envolvimento de todos os educadores. Este estudo tem por objetivo identificar o problema/dificuldade gerencial de maior relevância existente dentro da Instituição em estudo. Para tanto, recorreu-se à análise da literatura pertinente ao tema, bem como a entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor e questionário aplicado aos demais servidores de uma escola de ensino fundamental da rede pública municipal de Aracati-ce.

1.2 A Escolha do Tema

Gerir qualquer que seja a instituição requer do gestor comprometimento, habilidade e disposição para lidar com os inúmeros problemas que surgem. No setor público não é diferente principalmente em se tratando do ambiente escolar visto ser este a base para o futuro de qualquer nação. Para tanto se faz necessário que as instituições de ensino disponham de profissionais altamente comprometidos com o bom desempenho de suas funções educacionais.

A escolha do tema deste projeto se deu a partir da percepção dos problemas que a gestão vivencia no cotidiano. O mesmo tem como pretensão fazer uma análise de como o gestor escolar lida com os diversos problemas existente na Instituição e em especial o que deu origem ao Tema do Projeto: “A gestão escolar e o comprometimento docente”. A escolha se justifica pela necessidade de se aprofundar o conhecimento na área da gestão educacional do comprometimento docente. Sendo este estudo fundamental para a observação das dificuldades enfrentadas pelo gestor da escola pública municipal para realização das ações do

planejamento as quais requerem o empenho e dedicação de todos que fazem a Instituição.

A relevância deste tema para a vida profissional do gestor público se deve ao fato de ser o comprometimento organizacional a base para o bom desenvolvimento de ações públicas, visto que quando o gestor conta com uma equipe de profissionais comprometidos tudo se torna mais fácil.

1.3 A Situação Problema

A proposta da pesquisa é identificar os problemas gerenciais existentes dentro da Instituição pesquisada e analisar o comprometimento do corpo docente. No decorrer das investigações identificou-se que o problema de maior relevância está relacionado ao baixo nível de comprometimento do docente com a organização. Diante disso surgiu o seguinte questionamento: O que poderia levar o docente de uma escola da rede pública municipal ao não comprometimento organizacional?

Para responder esse questionamento se fez necessário estabelecer o objetivo de análise do comprometimento do corpo docente da Instituição.

1.4 Justificativa

Esta Pesquisa é um Estudo de Caso e a escolha do tema se deu a partir da percepção do problema que o gestor da Instituição de Ensino em estudo vivencia no cotidiano, o mesmo tem como pretensão fazer uma análise sobre como o gestor escolar lida com os diversos problemas existente na Instituição e em especial o que deu origem ao Tema deste Projeto: “A gestão escolar e o comprometimento docente”.

A Pesquisa se dará por meio de embasamento teórico e vivência em estágio curricular na Escola, a mesma se justifica pela necessidade de se aprofundar o conhecimento na área da gestão educacional. Este estudo é fundamental para a observação das dificuldades enfrentadas pelo gestor escolar para realização das ações do planejamento as quais requerem o empenho e dedicação de todos os atores que fazem a Instituição.

1.5 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são: gerais e específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar os problemas gerenciais e analisar os fatores que têm prejudicado o comprometimento do corpo docente de uma Instituição Pública de Ensino Fundamental.

1.5.2 Objetivo Específicos

- Conhecer a Instituição de Ensino a ser pesquisada e suas ações;
- Identificar os problemas de gestão na Instituição;
- Analisar o comprometimento do corpo docente da Instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação à gestão escolar e principalmente, sobre e o comprometimento docente.

2.1 O Diretor Escolar e a Função Gerencial

O gerenciamento é uma atividade meio na qual a ação central reside na articulação e na integração dos processos administrativos e sociais. Mas antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, a escola era administrada por princípios baseados na Administração Escolar que se assemelhava ao modelo de administração científica, Onde a influência era advinda de fora para dentro e os recursos para realizar os objetivos eram limitados.

No modelo racional a tarefa atual da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação (CHIAVENATO, 1985).

No entanto, Motta (1998), afirma que o gerenciamento não é um processo apenas científico e racional, mas também um processo de interação humana que lhe confere uma dimensão psicológica, emocional e intuitiva.

Vale ressaltar que o diretor de uma escola deve está sempre atento de olhos e ouvidos abertos, com a percepção aguçada para o que está certo ou errado. Buscando identificar aquilo que não estar funcionando corretamente dentro do planejado e descobrir o que pode ser melhorado em si mesmo e em todos que fazem a instituição para que as coisas possam acontecer. É necessário que haja uma percepção da importância da capacitação dos profissionais do ensino e conseqüentemente do diretor escolar. A fim de que se vejam como ótimos profissionais, criando autoconceito positivo de si mesmo. Campos e Silva (apud Lück, 2005, p.17): “associa o conceito de gestão à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus

componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva”.

Nessa nova perspectiva a gestão escolar surge como liderança competente, baseada em princípios educacionais democráticos e com base teórica para a organização e orientação do trabalho educacional, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a execução do Projeto Político Pedagógico nas escolas.

Na concepção de Sousa et al (2013), o comprometimento organizacional passou a ter sinônimo de concorrência, pois passou a ser visto como uma forte vantagem competitiva das empresas, porém complexa, já que pessoas se comprometem de formas diferentes uma das outras e identificar essas formas e trabalhar elas é o grande diferencial das empresas. As modificações na gestão e organização escolar tem gerado uma reestruturação no modo de trabalho do docente. Pois, juntamente com os novos modelos de gestão escolar descentralizada que estão sendo preconizada, com certo nível de autonomia ocorre também uma sobrecarga para aqueles que fazem parte da comunidade escolar.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância da unidade de propostas e objetivos entre todos os segmentos da escola e o gestor, pois todos falando a mesma língua o resultado será positivo e haverá melhoria na qualidade de ensino e nas condições humanas de vida.

Cabe ao gestor escolar chamar a equipe administrativa, o corpo docente, os pais e alunos, para a constituição do Plano Político Pedagógico e do Currículo Escolar em consonância com a legislação que regulamenta a educação nacional no que diz respeito à base comum, que é de caráter obrigatório, e a parte diversificada em conformidade com a cultura organizacional da comunidade escolar.

Para Campos e Silva (apud Lück 2007) “O diretor escolar é o responsável pela liderança, organização, monitoramento e avaliação de tudo que acontece na escola”. Desse modo compete ao diretor, além de administrar, desenvolver e aplicar métodos gerenciais a fim de alcançar resultados positivos no processo ensino-aprendizagem.

2.2 A Gestão Escolar Democrática

O conceito de gestão escolar passa a ser incorporado pela sociedade contemporânea, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe ao longo do mesmo, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Segundo Campos e Silva (2009, p. 1862) “A relevância do estudo como produção científica para a área de Representações Sociais e Gestão Escolar está na escassez dos trabalhos que discutem os saberes sociais construídos pelos próprios gestores no desempenho de suas funções, na construção do conceito social de “bom” gestor”.

A gestão democrática tem sido alvo de disputas no Brasil desde meados do século XX. Governos autoritários, centralizadores e patrimonialistas, deixaram uma marca forte no modelo institucional aplicado à escola, isso levou a sociedade brasileira a desejar relações mais democráticas na condução das políticas educacionais OLIVEIRA (2014).

O fato é que a realização da gestão colegiada na escola requer a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: planejar, executar, acompanhar e avaliar são atividades que exigem a participação de todos.

Segundo Souza (2009) dada à importância da participação da comunidade, se faz necessário colocar os indivíduos em condições de participar, dando acesso às informações necessárias para uma atuação consciente e esclarecida. Para Oliveira 2014 (apud PARO, 2002) a participação, neste contexto, é vista como um direito e não como uma concessão. Há clareza de que o fomento à participação é fundamental para consolidar o aprendizado da democracia. Avançar na direção de um projeto coletivamente produzido implica considerar que esse será um processo em permanente construção, dinâmico, marcado pela diversidade e pelos diversos modos de compreender a escola e suas finalidades. A organização do trabalho pedagógico, os currículos e as metodologias, são atividades existentes em toda instituição escolar, mas cada escola tem sua “cultura”. Ou seja, cada escola é expressão de um processo histórico, por isso que, mesmo “imersa em um processo histórico de amplo alcance, é sempre uma versão local e particular desse movimento” (EZPELETA e ROCKWELL, 1989, p. 11).

Diante disso o diretor escolar deve estar aberto a novas ideias, ser capaz de estabelecer consensos em situações problemáticas que envolvam funcionários, e/ou alunos, ser inovador capaz de promover transformações nos paradigmas tradicionais visando sempre à melhoria e a qualidade na educação.

A atividade gerencial é extremamente dinâmica, onde as dimensões técnica, política e comunicativa estão em permanente articulação exigindo constante reflexão e tomada de decisão por parte do gestor. Este deve ser capaz de lidar com os diversos problemas que surgem no dia a dia, seja de ordem técnica administrativa ou educacional. Cabe à gestão criar estratégias gerenciais para melhor administrar a instituição que lhe foi confiada

Mesmo na administração escolar descentralizada a tarefa mais importante é a implantação de mudanças necessárias para o sucesso na aprendizagem. Sabe-se que o papel do diretor de uma instituição de ensino não se resume em manter os documentos em dia, ou resolver as outras questões burocráticas. Mas principalmente cuidar para que nada atrapalhe a aprendizagem do discente. Porém, todas as situações que exigem tomadas de decisão pelo diretor, devem ser pensadas com o objetivo de melhoria da educação e com base em discussões com o restante dos atores envolvidos na educação.

2.3 A Gestão Escolar e a Educação Continuada

Para realizar o gerenciamento de uma Escola Pública é essencial que o Diretor tenha conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados às funções gerenciais. Até o século passado, o conhecimento era usado como base para o autoconhecimento, o crescimento da moral e o desenvolvimento espiritual.

A reforma e avanços na educação brasileira têm ocorrido lentamente. Na tentativa de ofertar uma melhor formação e motivar os professores, o governo tem ofertado cursos de graduação especialização, inclusive à distância para os docentes da rede pública. De acordo com Santos et al (2008), formação continuada eleva a motivação e promove o bem estar do professor. Ela também afirma que as relações interpessoais e o autoconhecimento podem afetar o nível de motivação do professor. Estes saberes revelam-se constitutivos na própria história de vida do educador.

Já Mosquera e Stobäus (2006, p.95), “afirmam que muitos são os problemas, de natureza matrimonial, profissional ou econômica, que fazem com que as pessoas possam ter suas crises existenciais”. A aprendizagem própria, concreta, assumida pessoalmente, seja em uma relação dentro do ambiente educativo, ou não, contribui na configuração de saberes da experiência, emanados pela temporalidade. Por isso, os saberes constituídos nas vivências interpessoais e nas práticas educativas são fundamentais nas ações dos docentes, ao enfrentar problemas que porventura surjam.

Atualmente o conhecimento passou a ser aplicado na prática, transformando-se em recursos, ferramentas, processos e produtos. Assim, o saber social, segundo Lopes e Nunes (1995) é constituído por todo o conjunto de conhecimentos e permite ao indivíduo identificar o meio no qual está inserido como ator social, desempenhando suas funções de integração dentro do trabalho, na organização, na cultura profissional e no clima organizacional, ou seja, tem que desempenhar atividades profissionais e sociais, além das atitudes de relação e comunicação, relativa à autoimagem, conhecimento, autoestima e autoconfiança e principalmente integração entre a equipe.

Quando se fala em educação continuada hoje no Brasil, principalmente no âmbito municipal, normalmente o que se quer dizer é a realização de eventos que misturam lazer e palestras de autoajuda para estimular o professor a ensinar. Nada que vá ter resultado no dia seguinte em sala de aula.

Assim como é preciso aperfeiçoar o curso de pedagogia, é preciso também capacitar professores, claro, mas com foco em resultados. Fazer com que os gastos de prefeituras com capacitação se transformem, de fato, em resultado para os alunos.

O conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão, e principalmente, a divisão com os demais trabalhadores, ele é a somatória das experiências anteriores, da emoção, valores e ideias de cada profissional.

O conhecimento é um processo social, onde deve estar articulado processo: interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar. Neste universo, deve-se prestar atenção ao todo e não apenas nas partes, redefinir o processo de trabalho e passar a considerar o homem como um ser integral, sendo, portanto, capaz de interagir,

participar da vida da organização disseminando o conhecimento como fonte de informação. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, além do conhecimento o gerente deve ter capacidade de tomar decisões e de mudar, o que exige do trabalhador contemporâneo a aquisição de habilidades específicas, relacionadas com a percepção acurada do contexto, a visão sistêmica, o pensamento crítico, o uso adequado das informações e a postura ética. Este conjunto de habilidades não vem pronto, ele precisa ser aprendido e reaprendido de maneira dinâmica.

Mattar (apud Lazzarotto, 2001, p.30-31) os três principais componentes da atitude são:

Cognitivo, que representa as crenças da pessoa em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações; **afetivo**, por meio dos sentimentos das pessoas em relação a produtos, organizações, pessoas, fatos ou situações e o **comportamental**, significando a predisposição para uma reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação. (MATTAR apud LAZZAROTTO, 2001, p.30-31)

Baseado nestes pressupostos, as atitudes requeridas para gerenciar são: ser justo, ético e atencioso para com os seus subordinados, dando atenção ao lado psicológico e emocional das pessoas; estando sempre aberto às mudanças, novas ideias e experiências. Para um aperfeiçoamento cada vez maior na atuação do diretor escolar para um atendimento de qualidade, é necessária adaptação a uma gestão inovadora, democrática e descentralizada. É preciso que prezem não só por conhecimento e capacitação, mas por profissionais flexíveis para incorporarem estratégias capazes de atender ao corpo discente dentro dos novos métodos de ensino.

O profissionalismo, em diversos ângulos de interpretação, significa compromisso por isso os profissionais de educação em todos os níveis de atuação devem buscar atualização constante, rever e adquirir seus conhecimentos. A busca pela qualidade no ensino faz parte não só da capacidade gerencial do diretor escolar e sim de todos que compõem o quadro de servidores público na escola.

2.4 Comprometimento Organizacional Docente

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A grande maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

São inúmeras causas que pode levar o docente a uma baixa no comprometimento. Haja vista O avanço da globalização dos últimos tempos tem gerado novas demandas no processo de ensino de crianças e jovens. Diante disto a escola e, em especial, os docentes sentem o impacto destas mudanças que causam uma significada queda em sua qualidade de vida (ROCHA E FERNANDES, 2008).

Para Simon e Coltre (2012, p. 6) O grande desafio dos estudos é entender o vínculo de comprometimento ou, mais precisamente, que tipo de processo psicológico embasa a relação do indivíduo com a sua organização? Um destes estudos foi o modelo em que o comprometimento é visto como possuindo três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Meyer e Allen (1997, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: Indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Para Rego e Souto (2004), cada dimensão tende a desenvolver-se de modo independente, na base de diferentes antecedentes e por via de diferentes processos. O comprometimento em sua dimensão afetiva desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido com a organização, reconhece valor na relação com ela ou se sente identificado com ela. Os indivíduos tendem a desenvolver a dimensão afetiva quando sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiador. O comprometimento em sua dimensão normativa emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios ou experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente. O comprometimento em sua dimensão instrumental desenvolve-se

quando o indivíduo reconhece as perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não têm alternativas atrativas fora dela.

Entre os antecedentes que melhor explicam a dimensão normativa e, sobretudo a dimensão afetiva, encontram-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, às funções desafiantes, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de justiça. Para Siqueira e Gomide Junior (2004), os fatores que influenciam a dimensão instrumental são as posições alcançadas na organização, os privilégios ocupacionais, os benefícios oferecidos a indivíduos antigos e os planos de aposentadoria. Entre os antecedentes necessários para que esta dimensão seja predominante na escolha dos indivíduos, os autores apontam a inexistência de ofertas atrativas de novos empregos, o tempo de trabalho na empresa, os esforços investidos e as vantagens econômicas do atual emprego.

Segundo Sá; Lemoine, (1998) O comprometimento das pessoas na empresa é um conjunto de princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão de recursos humanos. Entre as causas que podem interferir no comprometimento docente está: o esgotamento físico por excesso de carga horária, baixos salários, a ausência dos pais na vida dos filhos para cobrar o compromisso e dar continuidade à realização das atividades escolares; a falta de segurança nas escolas; rebeldia de alunos; etc. tudo isso tende a gerar no Professor um sentimento de desmotivação profissional que poderá refletir no corpo discente, pois como a participação dos pais na vida escolar dos filhos é bastante limitada, logo o dever de educar os filhos fica quase que restrito à escola. Para Seabra (1992, p.77), o êxito da reforma educativa depende não apenas dos professores, mas da ação sincronizada destes com as famílias e as instituições da sociedade.

Para entender o que leva o docente a uma baixa em seu comprometimento organizacional se faz necessário ter conhecimento prévio acerca do que é ser educador e qual o real significado da profissão de professor bem como a importância dos processos motivacionais para o bom desempenho da função educacional. Para uma melhor compreensão se deve observar que este profissional atinge diferentes níveis motivacionais.

Para Santos et al (2008), “desvendar a figura do professor vai além das instâncias institucionais. É preciso uma retomada da função social e educacional do mesmo”. Faz-se necessário revisar a importância do papel do docente na construção

da história e na formação sociocultural de uma nação. Ser educador é revelar e, ao mesmo tempo, dar sentido a vida do discente, é desvendar o ser humano em todas as suas ações, configurando seus conhecimentos e visões de mundo. Segundo Antunes (2007, p.38) “O professor em qualquer instância ou representação de ensino, concebe um ser humano ímpar em subjetividades”. Sabe-se que no sistema de ensino e no espaço escolar, independente da área em que o docente está atuando, as mudanças ocorrem constantemente. Por conta disso, a profissão docente torna-se desafiadora devendo este profissional manter-se sempre atualizado buscando conhecer as novas metodologias de ensino para desenvolver práticas pedagógicas eficientes.

O fato é que o comprometimento organizacional existe, podendo ser observado em várias perspectivas e está diretamente relacionado ao desempenho organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho. A falta de comprometimento tende a gerar dificuldades, como: pouco engajamento nas atividades, alta rotatividade, baixas inovações, não agregação de valores, geração de maior risco de reclamações e desentendimentos, a não busca de aperfeiçoamento nas atividades em que atua, fuga pela responsabilidade, fazendo com que se assume o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo (SILVA, 2008; BAÍA, FREITAS; LEITE; CAMPOS, 2010).

Portanto um bom nível de comprometimento organizacional não significa apenas o melhor desempenho e produtividade do docente em sua função no trabalho, mas sim a possibilidade da maior manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal, além de comprometer cada vez mais o docente com a instituição escolar, sendo esse comprometimento uma resposta às ações adotadas pelas empresas escolares aos seus docentes, como: treinamento, qualificação, benefícios dentre outros. (SOUZA, 2014).

O comprometimento do docente por si só não garante o sucesso da aprendizagem, mas contribui significativamente para o alcance dos objetivos da instituição, pois as pessoas que a compõem são responsáveis pela gestão e produtividade do conhecimento, e conseqüentemente, estar comprometido favorece a obtenção do fim a que a empresa se propõe. Conforme Santos (2008, apud Huertas, 2000):

[...] os motivos sociais são, no indivíduo, grandes tendências de ação, guias motivacionais profundas que se referem a modos de comportar-se e de desejar, ativados em contextos sociais determinados, como os relacionados com a eficiência pessoal, o efeito interpessoal e a influência social. Atualmente, volta-se a utilizar motivos para explicar que as atividades sociais costumam gerar no sujeito a formação de categorias e metas que ativam e direcionam a ação. (SANTOS 2008, apud HUERTAS, 2001).

Segundo Jesus (2004) Diversos fatores têm contribuído para a diminuição da motivação profissional dos sujeitos. Um dos principais motivos tem a ver com o fato de atravessarmos um período de “crise econômica”. Traduzido em elevadas taxas de desemprego, neste contexto, tende a aumentar a porcentagem de trabalhadores insatisfeitos.

Quem tem a oportunidade de vivenciar o cotidiano escolar e acompanhar a realidade dos professores da rede pública certamente concordará que manter o nível e a qualidade de suas aulas no final do dia após uma longa e cansativa jornada de trabalho não é uma tarefa fácil.

Zaragoza (1999) chamou de mal-estar docente a sensação de mal-estar difuso e elaborou um modelo para explicar as relações funcionais existentes entre os múltiplos fatores indicadores do sintoma. Para Zaragoza, o absenteísmo seria um mecanismo de defesa utilizado contra a tensão advinda do exercício docente, uma forma de atingir um alívio para escapar das tensões acumuladas.

3 A CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA

Pesquisar é buscar respostas para questionamentos e indagações é uma atividade que têm por finalidade a descoberta de novos conhecimentos no domínio científico, literário, artístico etc.

Minayo (1993) considera pesquisa como um fenômeno de aproximações sucessivas da realidade, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. A pesquisa constitui-se em um conjunto de procedimentos que visam produzir um novo conhecimento e não reproduzir simplesmente o que já se sabe sobre um dado objeto em um determinado ambiente.

Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para ele a pesquisa é a busca por informações que venham a gerar soluções para determinados problemas.

Este estudo tem por objetivo identificar os problemas gerenciais existentes dentro de uma Instituição Pública de Ensino Fundamental e analisar o comprometimento do corpo docente. Para tanto se buscou:

- Conhecer a Instituição de Ensino a ser pesquisada e suas ações;
- Identificar os problemas de gestão na Instituição;
- Analisar o comprometimento do corpo docente da Instituição.

A pesquisa foi caracterizada como sendo um estudo de caso simples, por ter sido esta delimitada em uma única unidade de análise, na qual foi explorado o problema da pesquisa através do método de Análise e Solução de Problemas (MASP), a fim de corroborar com a revisão literária, para a descoberta de questionamentos até então não levantados. (LEUSIN, 2013). A mesma faz uso de uma abordagem qualitativa e descritiva.

Na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Já a descritiva visa descrever as

características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas de coleta de dados como: observação e questionário. Geralmente assume a forma de Levantamento GIL (1991).

A pesquisa teve como sujeito a diretora e o corpo docente da escola. Segundo Yin (2004) a população é uma unidade de análise e está relacionada com a definição do que o caso é, podendo ser um indivíduo, uma decisão, um programa ou sobre a implantação de um processo e/ou uma mudança organizacional. A definição da unidade de análises está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas. Contudo, para viabilizar a pesquisa e aprofundar a compreensão das dificuldades enfrentadas pelo gestor de uma Escola de Ensino Fundamental do município de Aracati-Ce, realizou-se um estudo de caso simples na referida Instituição de Ensino.

3.1 A Coleta e a Análise de Dados

Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento: a pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96 a partir dos quais se buscou conhecer com mais precisão a problemática que deu origem ao tema do Projeto. A pesquisa documental se deu por meio de relatórios gerenciais, arquivos de registros funcionais e análise em documentos referente à organização (PPP, folha de frequência de funcionários) onde foram encontrados subsídios para o desenvolvimento da pesquisa. Os dados obtidos contribuíram significativamente para a obtenção dos resultados.

Na pesquisa de campo foi realizada Entrevista semiestruturada junto a diretora da escola, que de acordo com Trivinus (1994) parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa. Aplicou-se um questionário simples com perguntas fechadas ao corpo docente e demais servidores da instituição. O mesmo teve por objetivo identificar a dimensão de comprometimento predominante entre os membros da instituição, tendo por base o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1997).

O processo de coleta de dados iniciou-se com uma visita a organização para confirmação da viabilidade da pesquisa, acontecendo o primeiro contato com o

gestor que se mostrou bem receptível e de pronto aceitou o pedido de solicitação para a realização da pesquisa e do estágio curricular. Logo após, foi agendado a entrevista com o gestor, esclarecendo-lhe a garantia do sigilo em todo processo da pesquisa. A entrevista foi realizada na instituição em dia e hora marcada pelo mesmo.

Em segundo momento foi agendado a aplicação do questionário entre os docentes e demais servidores de forma individual e sigilosa tomando os cuidados necessários para que não houvesse identificação do autor de cada questionário. O questionário teve por finalidade identificar a dimensão do comprometimento predominante entre os servidores da instituição estudada. Com isso buscar-se-á identificar o porquê dos problemas enfrentados pela gestão no tocante ao comprometimento docente.

A análise dos dados se deu por meio de método de construção e comparação constante, que segundo Vergara (2005) consiste em uma metodologia que visa ir além da descrição, exigindo do pesquisador a tarefa de interpretar os dados, identificar conceitos, categorias e gerar uma teoria. A análise é realizada desde o processo de coleta e transcrição dos dados. Em alguns casos estas etapas se confundem, pois a análise é feita pelo pesquisador desde os primeiros contatos com os entrevistados.

A pesquisa foi realizada em consonância com o estágio supervisionado e se deu em três momentos o primeiro ocorreu no período de agosto a dezembro de 2015, sendo realizadas em sua maioria por meio de observação, conversas informais com servidores, alunos e pais buscando conhecer o funcionamento da escola. Aos pouco fui inteirando-me das atividades que se referem à gerência escolar, passando assim a vivenciar na prática o que se via na teoria. (QUADRO 1)

QUADRO 1 - Atividades realizadas de agosto a dezembro de 2015

DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Estudo dos artigos postados pela Professora Maria Aparecida • Pesquisa na internet buscando outras obras que pudessem auxiliar no período do estágio. • Definição do tema da pesquisa • Definição da metodologia da pesquisa • Visita informal a Instituição para marcar a data da entrevista • Apresentação pessoal e exposição do motivo da escolha da referida Instituição para a realização do estágio. • Elaboração de perguntas para a entrevista com a diretora • Revisão das perguntas para a entrevista • Realização da entrevista

- Reconhecimento do espaço físico identificando cada dependência.
- Observação de atividades realizadas no Programa Mais Educação
- Conversa informal com servidores e alunos sobre o desenvolvimento das atividades
- Leitura do PPP da escola
- Observação no quadro de funcionários da instituição
- Construção do organograma funcional da instituição
- Observação na forma de acolhimento dos discentes
- Acompanhamento de atividades realizadas com alunos do AEE
- Observação no funcionamento da biblioteca
- Preparação do projeto de pesquisa e confecção do banner para apresentação
- Conversa informal com pais de alunos por ocasião da chegada à escola (assunto: satisfação com os serviços prestados pela instituição)
- Momento de conversa com alunos do 3º ano enquanto aguardavam a chegada da professora
- Acompanhamento de atividades recreativas
- Preparação do relatório de estágio

Fonte: a autora (2016).

O segundo momento se deu no período de fevereiro a junho de 2016 onde foi dado continuidade ao projeto e ao estágio. (QUADRO 2)

QUADRO 2 - Atividades realizadas de fevereiro a junho de 2016

DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do projeto de pesquisa elaborado em 2015.2 • Pesquisa na internet buscando outras obras que pudessem auxiliar na melhoria do projeto. • Leitura e anotações de pontos relevantes para a pesquisa • Melhoria no tema da pesquisa • Seleção de questões pertinentes ao questionário que será aplicado aos docentes • Reorganização da parte teórica • Reunião na instituição com a diretora para início do segundo período de estágio • Participação em reunião com os educadores para programar a festa da páscoa • Observação na preparação de relatórios a serem enviados à Secretaria de Educação • Elaboração do questionário a ser aplicado aos docentes • Implantação dos produtos da merenda escolar no novo sistema de controle (observação) • Agendei a aplicação do questionário • Aplicação do questionário ao corpo docente da escola • Revisão da literatura utilizada na pesquisa • Análise dos dados • Preparação do relatório do período

Fonte: a autora (2016).

Neste período foi aplicado um questionário com perguntas fechadas entre os docentes e técnicos da escola passando logo após para a análise dos dados coletados. O terceiro momento teve início em agosto de 2016 neste período está sendo feito a conclusão do projeto de pesquisa. (QUADRO 3)

QUADRO 3 - Atividades realizadas de agosto a outubro de 2016

DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Revisão do projeto de pesquisa elaborado em 2016.1• Revisão da literatura• Melhoria no tema da pesquisa• Reorganização da parte teórica• Reunião na instituição com a diretora para início do terceiro período de estágio• Observação na instituição de ensino pesquisada• Busca de mais informações na instituição para melhorias no Projeto• Revisão do projeto de pesquisa• Preparação do relatório individual do TCC• Preparação dos slides para a Pré-defesa do TCC

Fonte: a autora (2016).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Aqui foi feita a caracterização da instituição pesquisada e abordado os achados da pesquisa. Após a realização da entrevista com a diretora da escola e a aplicação do questionário entre os docentes e demais servidores, foi possível realizar a análise dos resultados sobre o nível de comprometimento organizacional entre o corpo docente da escola estudada.

4.1 Caracterização da Instituição Pesquisada

A Instituição em estudo é um Centro Educacional de Ensino Fundamental o mesmo está situado em um espaço bem estruturado, num dos maiores bairros do município, em funcionamento desde 1984, ofertando serviços educacionais para alunos da rede pública municipal do 1º ao 9º ano nos turnos manhã e tarde, contando atualmente com 288 (duzentos e oitenta e oito) alunos matriculados e 40 (quarenta) servidores. (Organograma Funcional da Escola em anexo)

4.1.1 Quadro de Pessoal

Para atender a demanda, a Instituição conta com 40 servidores sendo: 01 diretora; 02 coordenadores pedagógicos e 01 disciplinar; 18 professores; 01 secretária e 01 auxiliar de secretaria; 01 auxiliar de biblioteca; 05 monitores do Programa Mais Educação; 02 vigias noturnos e 02 diurnos; 01 porteiro; 03 auxiliares de serviços gerais e 02 merendeiros. A forma de contratação destes servidores é a seguinte: 08 são terceirizados; 03 são cargos comissionados; 17 são contratados e 12 são efetivos.

4.1.2 Ações Desenvolvidas

Além da grade curricular são realizadas atividades extracurriculares tais como: Programa Mais Educação, o qual foi implantado no dia 19 de abril de 2012 e começou a funcionar no dia 23 do mesmo mês, atendendo a 110 alunos com atividades socioeducativas por mais três horas em horário subsequente ao curricular. Entre as atividades estão: arte, acompanhamento pedagógico, Educação Patrimonial e ambiental, Desenvolvimento sustentável e implantação da horta escolar, esporte e lazer, judô, etc. de acordo com dados obtidos Este programa vem se desenvolvendo a cada ano e tem sido de grande relevância para a melhoria do ensino/aprendizagem.

O Projeto Luz do Saber foi implantado na escola em estudo no ano de 2012 com o objetivo de atender alunos do 3º ao 5º ano que apresentam dificuldades no pré-silábico, silábico, alfabético e construção de palavras. Este projeto contempla um período de 4 horas semanais e busca proporcionar uma aprendizagem atraente e prazerosa.

O Projeto AEE – Atendimento Educacional Especializado, este Projeto é um conjunto de atividades pedagógicas realizadas pela educação especial que favorecem o processo de escolarização dos alunos com necessidades especiais. A oferta de vagas é feita para alunos matriculados no ensino regular da própria escola e de outras escolas da rede pública municipal de acordo com a demanda e preferencialmente no contra turno, contemplando carga horaria de 50 minutos individual ou em pequenos grupos. A escola em estudo conta hoje com 07 alunos inscritos neste projeto e 03 profissionais treinados que trabalham para garantir o ensino/aprendizagem a estes alunos.

4.1.3 Missão da Instituição

A Instituição tem como missão garantir a excelência dos serviços oferecendo educação de qualidade pautada nos valores éticos, morais, políticos e sociais, formando assim cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

4.1.4 Visão de Futuro

A instituição tem como Visão de futuro tornar-se referencia no município através dos serviços prestados ao corpo discente, melhorando os índices das avaliações externas.

4.2 Achados da Pesquisa

De acordo com Campos e Silva (2009) o processo histórico é contínuo, possui avanços e recuos, mudanças de rumos, idas e vindas. As pessoas fazem parte deste cenário, da dinamicidade fator que impulsiona a vida. Segundo Jodelet (2001) sempre há necessidade de informar-se sobre o mundo à nossa volta, para ajustar-se a ele, saber comportar-se, identificar e resolver os problemas que se apresentam. As representações são sociais e estão ao redor de todas as pessoas e fazem parte do mundo por isso existente na vida de todo o individuo.

Diante disso Para realizar o gerenciamento de uma Escola Pública é essencial que o Diretor tenha conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados às funções gerenciais. Lück (2005) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógico como sendo as principais em que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Tais conhecimentos foram percebidos na gestora da escola em estudo no decorrer da pesquisa, pois a mesma tem formação pedagógica e Pós em Gestão, mais diante do desafio de gerir uma Instituição educacional considerada de médio porte a gestora tem encontrado algumas dificuldades para lidar com problemas como: a falta de comprometimento por parte de alguns profissionais, pais e alunos; a rotatividade dos profissionais; a escassez de recursos materiais; etc. diante de todos os problemas apresentados pela gestora o grande desafio está nas relações humanas. Isto fica evidente quando a mesma diz: Diretora da Escola (2016).

Apesar de eu ser formada em pedagogia ter Pós em Gestão, já ter trabalhado como coordenadora pedagógica e está há nove meses na direção desta escola, mesmo assim sinto a necessidades de ter mais

capacitação na área de Relações Humanas, pois no dia a dia escolar enfrento diversos problemas, mas o maior é a falta de comprometimento docente, pois este tende a levar o discente ao não comprometimento com seu dever escolar. (DIRETORA DA ESCOLA, 2016)

Com o intuito de compreender o que leva o docente ao não comprometimento com a instituição de ensino na qual trabalha buscou-se avaliar a predominância das dimensões do comprometimento Organizacional conforme Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1997), através da aplicação de um questionário fechado contendo questões relacionadas às três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Foram distribuídos 40 questionários entre os servidores e todos foram respondidos. A pesquisa possibilitou identificar a existência das dimensões do comprometimento organizacional que predomina entre os docentes da Instituição de ensino pesquisada. Aplicou-se os questionários de medição de cada uma das dimensões do comprometimento, baseado em Souza *et al*(2014) a todos os servidores da escola. O quadro a seguir apresenta síntese da análise descritiva de cada um dos indicadores das três dimensões do comprometimento organizacional com as respectivas porcentagens. (QUADRO 04)

Quadro 04: Resumo dos Indicadores de Comprometimento e Média das Dimensões

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO				
Comprometimento	Questões	Respostas		Média %
		Sim %	Não %	
Afetivo	Você seria feliz em dedicar o resto de sua carreira a esta instituição?	40	60	Sim = 2,05 Não = 3,95
	Você sente os problemas da instituição como se fossem seus?	35	65	
	Você se sente como uma pessoa de casa nesta instituição?	25	75	
	Você se sente realmente integrada a esta instituição?	30	70	
	Você tem participação ativa no planejamento das ações da instituição?	35	65	
	Esta instituição tem algum significado pessoal para você?	40	60	
		Sim %	Não %	Média
Instrumental	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo?	85	15	Sim = 4,65 Não = 1,35
	Mesmo que você quisesse, seria muito difícil deixar esta instituição agora?	100	0	
	Se você decidisse deixar esta instituição agora, sua vida ficaria desestruturada?	90	10	
	Se você deixasse esta instituição agora teria alternativa de trabalho? *	10	90	
	Você já pensou em trabalhar num outro lugar?	90	10	

	Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas?	90	10	
		Sim %	Não %	Média
Normativo	Você sente obrigação de permanecer nesta instituição?	20	80	Sim = 1,95 Não = 4,05
	Em sua opinião, seria certo deixar a instituição agora, se fosse vantagem para você? *	85	15	
	Você se sentiria culpado se deixasse esta instituição agora? *	15	85	
	Esta instituição merece sua lealdade?	35	65	
	Você sente que tem obrigação moral para com as pessoas desta instituição e por isso não a deixaria no momento?	25	75	
	Você se sente devedor ^(a) a esta instituição?	15	85	

FONTE: Adaptado pela autora em 2016 a partir de Souza et al (2014)

* Indica que há valor invertido na frase.

Com base nas respostas obtidas por meio dos questionários ficou evidente a presença das três dimensões do comprometimento na instituição estudada. O resultado aponta para um baixo nível de comprometimento afetivo por parte dos servidores, isto fica claro ao verificar que 3,95% responderam NÃO enquanto que apenas 2,05% responderam SIM. Essa falta de afetividade pela organização tende a leva-los à falta de interesse e entusiasmo no desenvolvimento de suas atividades. Ao analisar o percentual de respostas negativas para as assertivas referentes ao comprometimento afetivo, percebe-se a falta de integração da maioria dos docentes com a escola o que leva estes a não se sentirem parte integrante da organização.

Segundo Meyer e Allen (1997, p. 3) o comprometimento afetivo é como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Indivíduos com alto nível de comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. Para Hall et ali, *apud* Meyer e Allen (1997, p.12), a dimensão afetiva representaria “o processo pelos quais as metas da organização e aquelas individuais tornam-se crescentemente, integradas ou congruentes”. Sob a dimensão afetiva do comprometimento, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, supõe-se que a dimensão afetiva desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades da entidade relacionadas ao indivíduo.

Os indicadores que permitem analisar o comprometimento normativo apontam para um baixo nível deste comprometimento por parte dos servidores em relação à organização, pois apenas 1,95% das respostas foram positivas enquanto que 4,05%

foram negativas e deixa claro que na Instituição em estudo não há uma predominância deste comprometimento e segundo Meyer e Allen (1997), os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. O comprometimento em sua dimensão normativa emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios ou experiências que o induz a sentir vontade de agir reciprocamente.

Em relação ao comprometimento instrumental, observa-se um nível bastante elevado entre os servidores da Instituição estudada. Mostrando que o que os mantém na instituição são a necessidade e a falta de opção dada à escassez de alternativas de trabalho. Pois ao ser perguntado: “Mesmo que você quisesse, seria muito difícil deixar esta instituição agora?” 100% responderam que sim, “Se você deixasse esta instituição agora teria alternativa de trabalho?”, 90% responderam que não. O comprometimento em sua dimensão instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece as perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não têm alternativas atrativas fora dela.

Segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com este comprometimento permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas. Becker (1960) descreve que o indivíduo permanece na organização analisando custos versus benefícios associados a sua saída. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização. Vale ressaltar que em alguns casos servidores públicos efetivos se sentem imunes a demissões e há servidores contratados que se sentem protegidos por alguma instância superior, e quando isso acontece muitas vezes leva o indivíduo a se sentir no direito de não submeter-se às normas da organização vindo a ocasionar atrasos e até mesmo faltas sem justificativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui são tratadas as principais conclusões, propostas de intervenções para a instituição, contribuições dos resultados da pesquisa, importância da pesquisa para a formação do especialista e aderência das disciplinas à pesquisa. A seguir são apresentadas as principais conclusões.

5.1 Conclusão

Dada à relevância do estudo que visa investigar os fatores que afetam o comportamento gerencial e organizacional de atores da instituição de ensino em estudo, esse teve por objetivo analisar o grau de comprometimento dos servidores públicos docente de uma escola de ensino fundamental do município de Aracati-ce, a partir da análise do problema detectado buscou-se no decorrer da investigação conhecer melhor o envolvimento do corpo docente com o trabalho e o comprometimento organizacional.

A partir do presente estudo, foi possível compreender como se processa o comprometimento dos docentes em relação a Instituição de Ensino na qual estão inseridos, uma vez que o comprometimento é considerado um dos atributos mais relevantes no sistema organizacional. O resultado do estudo evidenciou a presença das três dimensões: afetiva, instrumental e normativa entre os docentes da escola em estudo. A pesquisa apontou entre os servidores um baixo nível de comprometimento afetivo e normativo e um nível bastante elevado de comprometimento instrumental. A dimensão instrumental é a predominante entre os servidores pesquisados, demonstrando que os docentes ainda que internalizando fortemente as normas da empresa e obtendo laços ainda que mínimos afetivos sentem que permanecem em função das recompensas e oportunidades oferecidas por ela.

Segundo Meyer e Allen (1997), diversos estudos detectaram uma correlação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de deixar a organização, inclusive nas dimensões instrumentais e normativas, embora a dimensão afetiva apresente correlação mais forte. Em contrapartida, o objetivo de retenção de indivíduos geralmente está vinculado ao objetivo de melhorar o

desempenho na função, desta forma a dimensão instrumental não seria útil, uma vez que, indivíduos instrumentalmente comprometidos não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado. Siqueira e Gomide Junior (2004) corroboram esclarecendo que, os indivíduos com a dimensão instrumental predominante em seu comprometimento, tendem a apresentar graus mais baixos de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho. Em pesquisas realizadas por Meyer e Allen (1997) constatou-se que o comprometimento instrumental apresentava uma significativa correlação com o absenteísmo voluntário (faltas que ocorrem porque o indivíduo simplesmente não quis ir trabalhar, ou decorrentes de motivos sobre os quais o indivíduo tem controle). Para os autores há uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho, em contrapartida, o comprometimento instrumental e o desempenho no trabalho apresentam uma relação negativa.

5.2 Proposta de intervenção

Diante disso é vislumbrada a necessidade de uma intervenção na realidade pesquisada, como o gestor da rede pública municipal não tem autonomia para oferecer aos servidores benefícios salarial, sugere-se que o mesmo desenvolva ações (reuniões de convivência, palestra sobre relações interpessoais, convite para participação nas tomadas de decisão, maior atenção aos servidores no seu dia a dia escolar, etc.) que gerem nos servidores sensação de bem estar e estimulem o comprometimento afetivo pela instituição. Haja vista ser este um caminho apresentado por autores como Meyer e Allen como sendo alternativa relevante para um bom desempenho profissional.

5.3 Contribuições dos resultados

Espera-se que a pesquisa traga contribuições para os avanços na área do comprometimento organizacional, sobretudo com docentes, uma vez que a partir das mudanças organizacionais provocadas pela entrada de novas estratégias no sistema

de trabalho, tornou esta profissão uma das mais desafiadoras no cenário atual, tendo em vista que a educação é a base para o desenvolvimento de um país. Espera-se que os resultados obtidos neste estudo sirvam como norte dentro das políticas estratégica de gestão de pessoas para a organização contribuindo para elevar o comprometimento organizacional entre os docentes em especial da Instituição pesquisada, já que em uma Unidade de ensino, mais que em outras empresas, necessita do seu capital intelectual, que só pode ser suprido pelos seus recursos humanos, sobretudo os docentes, detentores e disseminadores do conhecimento, sendo considerado como um dos principais recursos dentro da Instituição de Ensino.

A discussão aqui levantada necessita de um amadurecimento teórico e mais conhecimento a respeito de ações práticas que possam enriquecer o trabalho. Espera-se que outros pesquisadores se sintam desafiados a aprofundar as questões aqui levantadas. Pois havendo esse impacto a pesquisa terá contribuído na busca de uma reflexão sobre o comprometimento organizacional do docente no serviço público, assim como os desafios enfrentados pela gestão escolar na adoção de estratégias para equacionar os problemas entre indivíduos e organização.

5.4 Importância da pesquisa para a formação do Acadêmico

A Pesquisa foi de extrema importância para a complementação da formação acadêmica, pois no decorrer da mesma se pode perceber a importância do trabalho do gestor escolar para o bom desenvolvimento do ensino/aprendizado e quão difícil é para este lidar com os diversos problemas que surgem no dia a dia escolar, em especial, os de ordem comportamental.

No entanto, a pesquisa possibilitou acompanhamento do gerenciamento administrativo de atividades e ações executadas pelo gestor. Permitindo conhecer de perto algumas das tarefas que cabe ao diretor de uma escola pública municipal, as quais relacionadas à teoria contribuem para tomadas de decisões coesas.

O gestor escolar assim como os demais servidores é um membro do corpo docente, de modo que, as informações trocadas pela equipe são essenciais para a melhoria na execução de projetos voltados ao ensino/aprendizagem. Portanto a

comunicação e a integração com a equipe são primordiais para facilitar a colaboração de todos.

Ao relacionar nesta pesquisa a teoria com a prática, acredita-se que tenha acrescentado muito para a formação da acadêmica fazendo-a entender o quanto é difícil gerir uma Instituição de ensino, mesmo sendo o gestor capacitado e tendo conhecimento na área de gestão se faz necessário ter o domínio de relações humanas para lidar com as dificuldades que surgem, e em sua maioria de relacionamento humano. Mas, ao mesmo tempo se pode perceber o quanto é gratificante para o gestor quando este consegue atingir algum dos objetivos da instituição que dirige.

5.5 Aderência das disciplinas à pesquisa

As disciplinas do Curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB foram de extrema importância para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, possibilitando um embasamento teórico, uma base prática no sentido de escolher o tema de pesquisa, tendo como disciplinas mais utilizadas: Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração, Gestão de Pessoas no Setor Público e em especial a disciplina de Seminário Temático.

7 REFERÊNCIAS

BAÍA, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2010.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. *In*. The American Journal of Sociology, v. 66, p. 32-40, 1960.

BOTTCHER, Tania Regina. **O que leva os nossos alunos a indisciplina?** Quarta-feira, 9 de abril de 2014 Fonte: PORTAL EDUCAÇÃO.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição Federal**, São Paulo: Lex, 1988.

_____. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 20 de dezembro de 1996.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão Escolar e suas Competências: um Estudo da Construção Social do Conceito de Gestão**. 2009 – PUCPR

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

EZPELETA, J. ; ROCKWELL, E. **Pesquisa participante**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989 p.11

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas,

HALL, Douglas T.; SCHNEIDER, Benjamin; NYGREN, Harold. *Personal Factors in Organizational Identification*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 15, 1970. <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/55508/o-que-leva-os-nossos-alunos-a-indisciplina#ixzz3oJkpeyNk>

JESUS, Saul Neves de. **Desmotivação e crise de identidade na profissão docente**. *Katálysis* v. 7 n. 2 jul./dez. 2004 Florianópolis SC p. 193

JODELET, Denise. (Org.) **As Representações Sociais**. Tradução: Lilian Ulup. Editora Uerj. Rio de Janeiro. 2001.

LEUSIN, Matheus Eduardo; LEMOS, Hedley Colman Machado Lemos; RIOS, Pedro Fidler; HOSS, Marcelo. **Metodologia Masp e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

LÜCK, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas Enders. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional** (Meyer e Allen,1991). Revista de Administração Contemporânea: Rio de Janeiro, RJ Dezembro/1998.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie.J. *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MOSQUERA, Juan J.; STOBÄUS Claus Dieter. **O professor, personalidade saudável e relações interpessoais**. In: ENRICONE, Délcia (Org.). Ser professor. 5. ed. Porto Alegre: Edipucrs, p. 91-107, 2006.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**, 9. edição, Record, Rio de Janeiro, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Lucilia. **Acerca da trilogia: competência profissional. Qualidade dos cuidados - ética**. Revista Nursing. Edição Portuguesa, n 90/91, Ano 8, p.10-13, jul./ago. 1995.

OLIVEIRA, Tânia Cabral de. O48g **Gestão escolar no estado de São Paulo: perspectiva democrática ou modelo gerencial? uma análise a partir do relatório dos estudos do SARESP (2010 a 2012)** / Tânia Cabral de Oliveira. – Marília, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2002.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso – brasileiro. Revista de Administração de Empresa (RAE) Eletrônica, v. 44, n. 3, jul/set.2004.

ROCHA, Vera M. ; FERNANDES, Marcos H. (2008) - **Qualidade de vida de professores do ensino fundamental**: uma perspectiva para a promoção da saúde do trabalhador. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*. Vol. 57, nº 1, p. 23-27.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu – PR. Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD, 1998. 14p.

SANTOS, Bettina Steren dos, ANTUNES, Denise Dalpiaz e BERNARDI, Jussara. **O docente e sua subjetividade nos processos motivacionais**. Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 46-53, jan./abr. 2008.

SEABRA, J. A. Entre a crise e a reforma: Avatares da educação em Portugal. In: A EDUCAÇÃO EM PORTUGAL — anos 80/90. Lisboa: Edições ASA, 1992, p. 77.

SILVA, A. D. **Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho**: um estudo de caso. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 (2012)

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDES JÚNIOR, Sinesio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: BASTOS, Antônio Virgílio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos; *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artemed, 2004.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

SOUZA, Karen Barbosa Montenegro de et al. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE DOCENTES EM UMA EMPRESA DE ENSINO. *Global Manager*, v. 13, n. 2, p. 76-90, 2014.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas S.A., 1994.

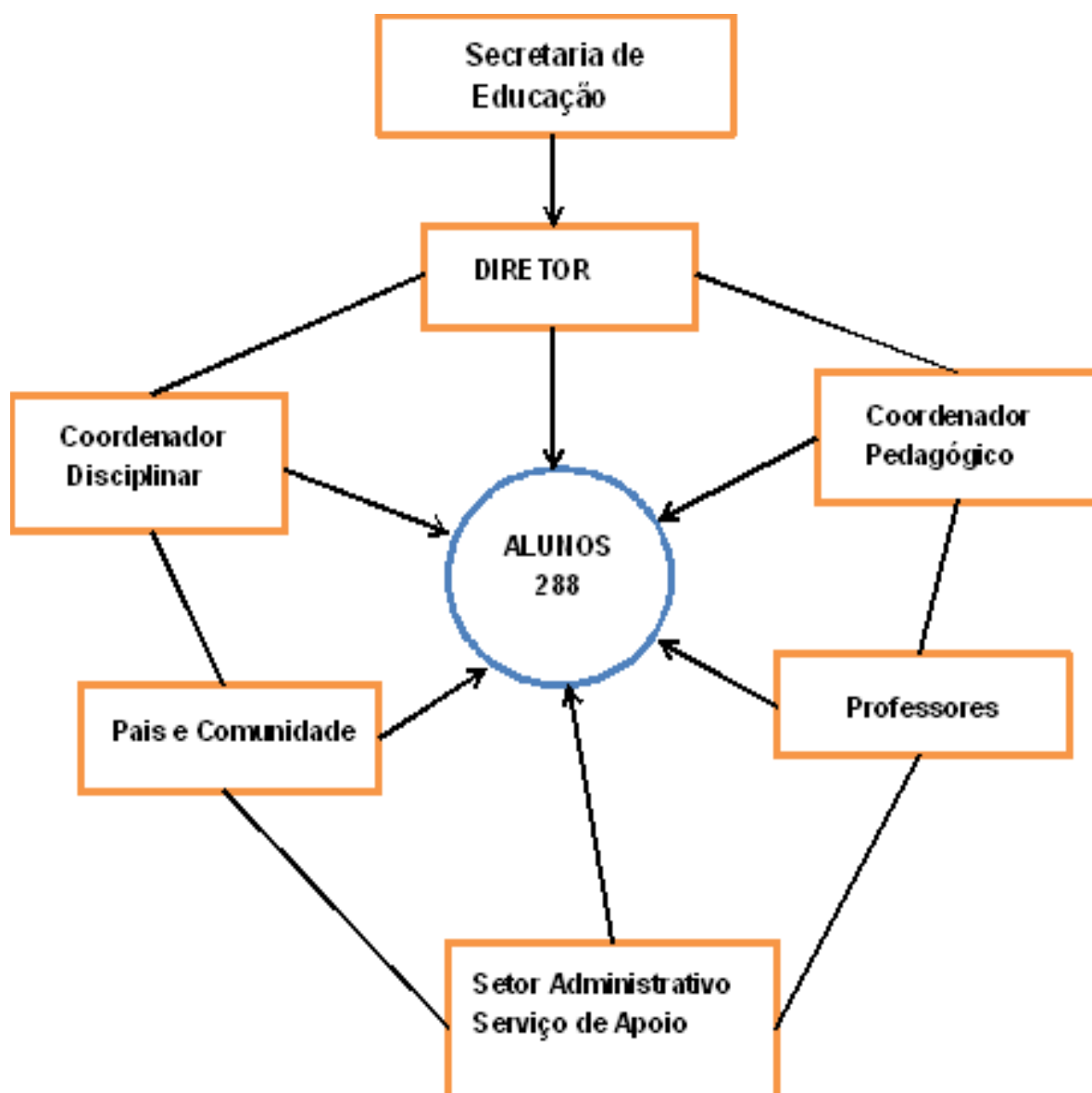
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARAGOZA, J. M. E. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores.** Tradução: Durley de Carvalho Cavicchia. 3^a ed., Bauru: Edusc, 1999.

ANEXOS

Organograma funcional da escola



Fonte: a autora (2016).

Questionário aplicado entre os docentes – 2016.1



Ministério da Educação - MEC
 Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
 Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD
 Programa Nacional de Administração Pública – PNAP
 Curso de Bacharelado em Administração Pública
 Aluna: Maria Isenilda Querino de Sousa

Questionário aplicado entre os docentes – 2016.1

Consistência interna do comprometimento afetivo	SIM	NÃO
Você seria feliz em dedicar o resto de sua carreira a esta escola?		
Você sente os problemas da escola como se fossem seus?		
Você se sente como uma pessoa de casa nesta escola?		
Você se sente realmente integrada a esta escola?		
Você tem participação ativa no planejamento das ações da escola?		
Esta escola tem algum significado pessoal para você?		

Consistência interna do comprometimento instrumental	SIM	NÃO
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo?		
Mesmo que você quisesse, seria muito difícil deixar esta escola agora?		
Se você decidisse deixar esta escola agora, sua vida ficaria desestruturada?		
Se você deixasse esta escola agora teria alternativa de trabalho?		
Você já pensou em trabalhar num outro lugar?		
Uma das consequências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas?		

Consistência interna do comprometimento normativo	SIM	NÃO
Você sente obrigação de permanecer nesta escola?		
Em sua opinião, seria certo deixar a escola agora, se fosse vantagem para você?		
Você se sentiria culpado se deixasse esta escola agora?		
Esta escola merece sua lealdade?		
Você sente que tem obrigação moral para com as pessoas desta escola e por isso não a deixaria no momento?		
Você se sente devedor ^(a) a esta escola?		

FONTE: Adaptado pela autora em 2016 a partir de Souza et al (2008)