

CLIMA ORGANIZACIONAL: IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

MARISA FAERMANN EIZIRIK
Faculdade de Educação da UFRGS

RESUMO

Análise de algumas implicações do clima organizacional na administração educacional. Aponta-se para a importância de visualizar a educação como um sistema social, onde as dimensões nomotética e ideográfica estão conectadas de maneira interdependente.

1 - INTRODUÇÃO

Pode-se observar que dentre os múltiplos estudos referentes à educação, pouco se tem escrito sobre as relações da Psicologia Social e Organizacional com os processos educacionais. Grande ênfase é dada ao ensino, às relações professor-aluno, às situações de aprendizagem, métodos, avaliação, diretividade e não-diretividade, aos recursos existentes, à tecnologia educacional. Getzels (1969) chama a atenção para a importância de incorporar a estes conhecimentos, toda uma série de fenômenos estudados pela Psicologia Social, encarando a escola como um sistema social.

Se visualizarmos a dimensão educacional em toda a sua complexidade, é imprescindível identificar suas inúmeras vinculações com o sistema administrativo da educação no país e no estado — em termos de macro-organização — e de cada instituição educacional em si mesma — em termos de micro-organização. Podemos observar a partir disso, uma rede de múltiplas ramificações que agem como forças externas e internas do sistema educacional.

Neste interfluxo, muitos fenômenos que estão ocorrendo nas diferentes partes do sistema repercutem nos resultados diretos da educação que se pretende dar, ou seja, a aprendizagem por parte dos alunos.

Isto porque, a interação das pessoas em função de objetivos propostos, classificados em diferentes funções e cargos, através de hierarquias de poder, e com o estabelecimento de normas e padrões de funcionamento, gera um clima organizacional específico a cada instituição, e a escola — como qualquer organização humana — não foge à regra, apresentando todos os fenômenos que a Psicologia Social e Organizacional tem descrito e procurado explicar.

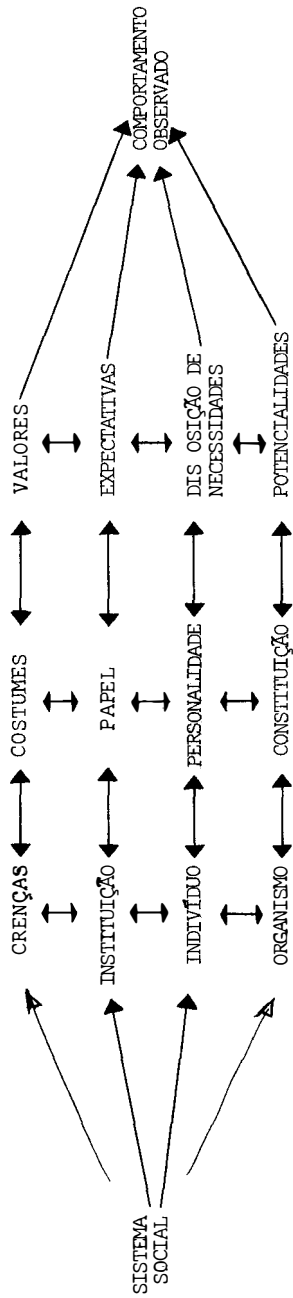
Com o objetivo de analisar as implicações na Administração Educacional do Clima Organizacional, vamos primeiramente nos ater à compreensão da escola como uma organização social. Após, discorreremos sobre clima organizacional, e sua importância como fator de motivação e produtividade. Para finalizar, levantaremos algumas das implicações educacionais dos diferentes tipos de clima, no sentido de uma educação voltada para o crescimento e a mudança.

2 - A EDUCAÇÃO COMO UM SISTEMA SOCIAL - ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Toda organização humana funciona em dois níveis, o formal e o informal, onde as atividades e as intenções no sentido de realizar objetivos se mesclam com as interações e os sentimentos das pessoas que nela trabalham. Schein (1968) e Argyris (1975), salientam a importância de estabelecer uma racionalidade e um controle no funcionamento organizacional, todavia, chamam a atenção para outros fenômenos que também concorrem no sentido de fortalecer ou enfraquecer a estrutura, e que estariam mais presentes no plano dos valores, dos sentimentos, das necessidades que cada indivíduo traz para a instituição em que ingressa. A organização, como um todo, também estabelece diferentes formas de interação com o meio e, internamente, constituindo-se no que Katz & Kahn (1970) denominam de sistemas interdependentes, que necessitam manter um fluxo de entrada-saída constante para sua própria saúde.

Segundo Getzels (1969, p. 461), podemos considerar a escola como um sistema social, quando comenta: “Especificamente com respeito à educação, por alguns propósitos, uma dada comunidade pode ser considerada um sistema social, sendo a educação uma instituição particular dentro deste sistema: para outro propósito a escola ela mesma (ou uma única classe dentro da escola) pode ser concebida como um sistema social. Mais amplamente considerada, a psicologia social da educação lida com o comportamento em situações educacionais, concebidas como um sistema social”.

Para tornar mais clara a sua concepção da escola como um Sistema Social, Getzels & Thelen (1960) colocam em forma de diagrama as várias partes desse sistema, denominando-os de dimensão nomotética e ideográfica, que seriam conceitualmente fenômenos independentes e, ao mesmo tempo, interativos. A



GETZELS, J. W. & THELEN, H. A. The classroom group as a unique social system. In. HENRY, N. B., ed. *The dynamics of instructional groups*. Chicago University of Chicago Press, 1960. p. 53-82.

dimensão nomotética refere-se à instituição, com suas normas, crenças, valores, papéis e expectativas e, a dimensão ideográfica, seria referente aos indivíduos, com suas personalidades, expectativas, necessidades e potencialidades. Uma análise de nível sócio-psicológico de uma realidade educacional, precisaria levar em consideração estes dois aspectos do sistema organizacional*.

Essas duas dimensões — a da instituição e do indivíduo — encontram-se intrinsecamente interdependentes, formando a característica única e ao mesmo tempo multifacetada de cada organização educacional. E é da interação entre as diferentes partes do sistema, através dos níveis de pressão e influência social que cada escola terá sua matriz de funcionamento.

3 - CLIMA ORGANIZACIONAL

Encontramos a conceituação de clima organizacional diretamente ligada à influência da motivação. Litwin (1971, p. 109) define clima organizacional “como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebido e experienciado pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”; o autor faz um estudo baseado especificamente nas propriedades motivacionais do ambiente organizacional, atendo-se a seis dimensões: estrutura, responsabilidade, risco, recompensa, calor e suporte e conflito. Através da criação de três organizações simuladas, conclui que diferentes climas organizacionais podem ser criados experimentalmente, variando os estilos de liderança tal como comprovaram os estudos de White & Lippit (1967). Ressalta os efeitos sobre a motivação, e correspondentemente ao desempenho e à satisfação no trabalho.

Percepção de si mesmo, percepção social e motivação encontram-se intrinsecamente ligados tanto no conjunto que forma a personalidade como na relação das pessoas entre si, dentro de uma organização, como comprovam os estudos de Allport & Postman (1958), Zalkind & Costello (1971), onde a ênfase aparece na possibilidade de estabelecer vínculos positivos ou negativos com a realidade, dependendo do grau de realismo da percepção, onde a defesa perceptual e o efeito de halo estariam neutralizados.

Bruner (1958, p. 90) define defesa perceptual como “um tipo de bloqueio de reconhecimento para classes de materiais que são pessoal ou culturalmente inaceitáveis para o percebedor”. Argyris (1972) chama a isto de cegueira psicológica, fator que considera importante nas dificuldades de ajustamento interpessoal, pois impede o livre fluxo das comunicações, através de barreiras colocadas pelos sujeitos do relacionamento.

* Diagrama das dimensões nomotética e ideográfica apresentado por Getzels & Thelen (1960, p. 58-82).

O efeito de halo, definido geralmente como a influência da avaliação global na avaliação dos atributos individuais de uma pessoa, partindo de uma impressão preconcebida favorável ou desfavorável, é descrito por Nisbett & Wilson (1977) como um poderoso fenômeno de alteração de percepção e de julgamentos.

Todos estes aspectos, percepção, julgamentos, motivação, efeito de halo, nos levam a outros fenômenos importantes na formação do clima organizacional, que são os estereótipos e preconceitos, diretamente derivados de toda uma situação onde ocorra maior ou menor grau de tensão e conflito, maior ou menor flexibilidade na estrutura da organização, dependendo dos estilos de liderança predominantes.

Teorias complementares a estes conceitos podemos referir a de Mc Gregor (1960), com sua teoria X e Y, onde afirma a possibilidade de uma nova dimensão — o lado humano da organização, em que os controles poderiam ser estabelecidos e realizados pelas próprias pessoas, se deixadas mais livres para criar e comprometer-se com seu trabalho.

Maslow (1970) com sua teoria das necessidades hierárquicas trouxe grande contribuição ao estudo da motivação, mostrando a força das necessidades como fator de impulsionamento da conduta humana, e especificamente com relação ao desempenho funcional, mostrando o quanto a maior parte das organizações enfatiza e preenche as necessidades mais primárias da hierarquia, como necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades sociais (de pertencer, de se associar) de auto-estima (de confiança na competência) e de (autorealização) são relegadas a planos secundários. Reforçando e ampliando estes conceitos, Herzberg (1966, 1959) introduz uma diferenciação entre fatores higiênicos — que preenchem necessidades básicas — e fatores motivacionais — que realmente levam à motivação no trabalho, tais como enriquecimento de função, aumento da possibilidade de planejar e decidir sobre o trabalho, recompensas mais de ordem funcional do que salarial. Considera salário fator higiênico, e deve ser pré-requisito para que a pessoa possa atingir níveis maiores de motivação e produtividade.

Como parte do clima organizacional, deve-se ainda prestar atenção à estrutura de poder existente na instituição, com sua conseqüente influência sobre seus membros e o grau de tolerância à mudança. French & Raven (1967) apresentam um estudo sobre as bases do poder social, e consideram poder, influência e mudança, como três variáveis intimamente relacionadas, que se desenvolvem de maneira a que o Poder possa ser exercido, e pessoas se submetem a ele, numa magnitude que varia com relação ao tipo de poder.

Definem cinco bases do poder social:

— *Poder de recompensa*, cuja base está na capacidade e na expectativa de recompensa. Ex. adição de salário por tarefa, como incentivo ao aumento da produção.

— *Poder coercitivo*, que decorre da expectativa de punição. Ex. demissão do emprego, reprovação, castigo.

— *Poder legítimo*, decorre da aceitação da legitimidade do poder. Ex. um juiz tem direito de estabelecer multas; um diretor pode tomar decisões, uma pessoa eleita para um cargo de maneira reconhecida lhe dá autoridade.

— *Poder de referência*, cuja base está na identificação com quem detém o poder. Ex. determinado tipo de líder, ideologias, a maioria de um determinado grupo, levando a pessoa à alguma satisfação seja evitando um incômodo, seja através do conformismo.

— *Poder de especialização*, decorre da percepção de que alguém detém conhecimento e especialização em determinada área. Ex. aceitar os conselhos de um advogado em questões legais, de um médico em questões de saúde, ou mesmo, de indicações de uma pessoa habitante de uma localidade quando se é novo no lugar.

Todas estas bases de poder encontram-se de forma mista, nas instituições, podendo haver poder de recompensa, de correção, legítimo e de especialização coexistindo, todavia, quanto mais forte a base de poder, mais forte será este.

Bastante ligado ao poder e à influência social, encontramos a comunicação, em suas múltiplas formas e fluxos, como peça fundamental do clima existente na organização. Bavelas (1967) em seu estudo sobre padrões de comunicação em grupos orientados para a tarefa demonstra que a comunicação é parte central do processo de relações interpessoais, e se agudiza nas relações de trabalho. Lembra o quanto é íntima a relação entre comunicação, controle e autoridade. Demonstra a acentuada necessidade de intercomunicação adequada a qualquer esforço social para que seja eficiente, ressaltando todavia, que muitos dos problemas nessa área decorrem da necessidade de “segurança” que invariavelmente se traduz por “restrições à comunicação”. Refere ainda que, “nos padrões com uma centralização muito grande e localizada, a organização evolui mais rapidamente e é mais estável; além disso, existem menos erros de realização. Ao mesmo tempo, no entanto, piora a moral do grupo o que, com o passar do tempo, poderá influenciar negativamente a estabilidade e a precisão” (p. 851-2).

Podemos constatar que uma organização humana, seja de que tipo for, e mesmo variando de tamanho, de funções, de objetivos, de razão social, da

qualidade e quantidade de seus membros, do ambiente onde esteja localizada, é sempre algo complexo e que precisa ser compreendido como um todo, respeitados as suas diferenças e características.

4 - IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

As implicações na administração educacional do clima organizacional parecem uma decorrência clara do que foi exposto até agora, podendo-se caracterizar que:

- a) cada escola constitui uma organização humana, um sistema social;
- b) caracteriza-se como uma unidade particular e diferente de todas as outras;
- c) o clima organizacional vai resultar da acomodação de todas as variáveis descritas: da natureza das atividades; dos objetivos explícitos e implícitos; das normas, crenças, valores, papéis e expectativas da organização e dos indivíduos que nela trabalham; da percepção social e decorrentes processos, como estereótipos, defesa perceptual, efeito de halo, interação e interdependência; motivação, a nível individual e de grupo; estrutura de poder; padrões de comunicação.
- d) a combinação de todas estas variáveis, colocadas numa determinada realidade, sofrendo pressões internas e externas, levará a um tipo determinado de organização, que poderá ser mais ou menos flexível à mudança, e às reformulações que todo sistema vivo necessita para realimentar-se e fortalecer-se.

4.1 - Visão compreensiva e diagnosticada da organização educacional

Partindo de uma visão unitária da escola, onde todos os fatores são importantes na sua constituição, pode-se pensar que muitos dos problemas por ela enfrentados poderiam minimizados, ou até, evitados, se houvesse maior nível de compreensão dos problemas em si; buscando suas causas e não apenas aparando seus efeitos. Como exemplo, poderíamos citar problemas comuns do ensino: queixas dos professores quanto ao interesse dos alunos, e vice-versa, problemas de disciplina, abseteísmo, tédio, revolta, contestação, falta de ênfase na criação de um pensamento por parte dos alunos, ao invés de incentivar apenas a memória, queixas quanto a salário, excesso de rotinas, abuso de poder, falta de objetividade nas avaliações, e poderíamos continuar citando tantos outros problemas comuns às escolas.

Se fosse dada a cada um desses problemas, ou a um conjunto deles, um tratamento compreensivo, no sentido de verificar por que está acontecendo isso, quando começou, onde, sem necessariamente se buscar culpados, mas aumentar

a percepção realista da situação, e enfrentá-la de modo a conseguir focalizar a causa, poder-se-ia conseguir resultados satisfatórios no sentido de diminuir tensões e conflitos no clima da escola e, conseqüentemente, no clima de sala de aula.

Nada existe independente e isolado de um todo, e numa situação educacional isto é verdade tanto para o corpo docente, administrativo como discente. As coisas transpiram pelos canais formais e informais, e precisam ser atacadas na sua origem, de modo a fazer prevenção de problemas, e não apenas ficar tratando sintomas cada vez que aparecem.

A Administração Educacional, através de todos os seus membros, pode aplicar estes conhecimentos com vistas a aperfeiçoar seu funcionamento, e desencadear um processo de reflexão sobre a natureza e as características de cada instituição. Sabemos que toda a aprendizagem ocorre através da incorporação de modelos, e a instituição educacional é um centro de formação, que precisa estar atento às necessidades de seus membros, e reformular-se constantemente num reajuste de trajetória em direção aos seus objetivos básicos, quais sejam, prestar serviços na área da Educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLPORT, G.W. & POSTMAN, L.J. The basic psychology of rumor. In: MACCOBY, E. E.; NEWCOMB, T. M.; HARTLEY, E.L. *Readings in social psychology*. 3.Ed. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1958.
2. ARGYRIS, C. *A integração do indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, 1975.
3. ——— *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro, Renes, 1972.
4. BAVELAS, A. Padrões de comunicação em grupos orientados para a tarefa. In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, Herder, 1967. v. 2, p. 836-52.
5. BRUNER, J.S. Social psychology and perception. In: MACCOBY, E.E. et alii. *Readings in social psychology*. 3. ed. New York, Holt Rinehart & Winston, 1958. p. 85-94.
6. FRENCH, J.R.P. & RAVEN, B. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, Herder, 1967. v. 2, p. 758-79.
7. GETZELS, J.W. A social psychology of education. In: LINDZEY, C. & ARONSON, E. *Handbook of social psychology*. rev. ed. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969. v. 5, cap. 42, p. 459-537
8. GETZELS, J. W. & THELEN, H. A. The classroom group as a unique social system. In: HENRY, N. B., ed. *The dynamics of instructional groups*. Chicago, University of Chicago Press, 1960. p. 53-82.
9. HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. New York, Thomas Y Crowell, 1966.

10. HERZBERG, F.; MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B. *The motivation to work*. New York, J. Wiley, 1959.
11. KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.
12. LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo, Pioneira, 1965.
13. LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, D.A. et alii. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. p. 109-22.
14. MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill; Tokyo, Kogakusha, 1960.
15. MASLOW, A. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1970.
16. NISBETT, R. E. & WILSON, T. D. The halo effect: evidence for unconscious alteration of judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4):250-6, 1977.
17. SCHEIN, E. H. *A psicologia na organização*. Lisboa, Clássica, 1968.
18. WHITE, R. & LIPPITT, R. Comportamento do líder e reação dos membros em três "climas sociais". In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, Herder, 1967. v. 2, p. 657-90.
19. ZALKIND, S. & COSTELLO, T. W. Perception: implications for administration. In: KOLB, D.A. et alii. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971 p. 199-211.

ABSTRACT

This paper analyzes some implications of organizational climate upon educational administration. It emphasizes education as a social system, in which the nomothetic and ideographic dimensions are interdependently connected.

(Recebido para publicação em 05.11.80)