



Clima Organizacional e Gestão Educacional: O Nível de Satisfação do Pedagogo nos Espaços Administrativos e Pedagógicos da SEDUC/Manaus

Organizational Climate and Educational Management: The Level of Job Satisfaction Among Educational Coordinators in the Administrative and Pedagogical Units of SEDUC/Manaus

Claudia Maria da Costa Lustosa

Doutora em Ciências da Educação (UNAEDS/PY). Mestra em Ciências da Educação (UNAEDS/PY). Graduada em Psicologia e Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Especialista em Avaliação Psicológica (IPOG) e Gestão Escolar (UFAM). Servidora pública da SEDUC/AM e do SEMED.

Resumo: Este estudo analisa o nível de satisfação profissional do pedagogo atuante em diferentes instâncias da Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC) no município de Manaus, Amazonas. O referencial teórico fundamenta-se nos conceitos de clima organizacional e gestão educacional. Metodologicamente, adotou-se um enfoque misto quanti-qualitativo, de caráter descritivo e exploratório, com uma amostra não probabilística intencional composta por 30 pedagogos distribuídos proporcionalmente entre a Sede da instituição, Coordenadorias Distritais de Educação (CDE) e unidades escolares. Os dados empíricos evidenciam uma percepção predominantemente positiva (“Bom” com 46% e “Ótimo” com 29%) no que tange à infraestrutura física, localização e relacionamento interpessoal com as equipes de apoio e o corpo discente. Todavia, os índices de satisfação global situam-se em patamares limítrofes, com destaque para a classificação “Razoável” (28%), influenciada diretamente pelas condições de trabalho e por fatores estressores associados ao imediatismo das demandas administrativas. Conclui-se que há uma necessidade premente de reestruturação dos fluxos comunicacionais e de apoio técnico-gerencial nas instâncias macro e microrregionais para a otimização do clima organizacional e fortalecimento da prática pedagógica.

Palavras-chave: clima organizacional; gestão educacional; pedagogo; satisfação profissional.

Abstract: This study analyzes the level of professional satisfaction of pedagogues working in different instances of the State Secretariat of Education and Sports (SEDUC) in the municipality of Manaus, Amazonas. The theoretical framework is based on the concepts of organizational climate and educational management. Methodologically, a mixed quantitative-qualitative approach is adopted, with a descriptive and exploratory character, using an intentional non-probabilistic sample consisting of 30 pedagogues proportionally distributed among the institution's Headquarters, District Coordination of Education (CDE), and school units. The empirical data show a predominantly positive perception (“Good” with 46% and “Excellent” with 29%) regarding physical infrastructure, location, and interpersonal relationships with support staff and the student body. However, global satisfaction indexes are at borderline levels, highlighted by the “Reasonable” classification (28%), directly influenced by working conditions and stress factors associated with the immediacy of administrative demands. It is concluded that there is an urgent need to restructure communication flows and technical

managerial support at macro and micro-regional levels to optimize the organizational climate and strengthen pedagogical practice.

Keywords: organizational climate; educational management; pedagogue; professional satisfaction.

INTRODUÇÃO

A configuração histórica da educação pública brasileira e a subsequente complexidade das estruturas administrativas demandam reflexões contínuas sobre o papel dos sujeitos que articulam o fazer pedagógico no interior das instituições de ensino e nos órgãos de gestão educacional. No contexto do Estado do Amazonas, a Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC) assume a nobre e complexa atribuição de gerir um macrosistema de ensino, distribuído em uma vasta extensão territorial, exigindo de seu corpo técnico-pedagógico elevado nível de excelência e comprometimento funcional.

No centro dessa engrenagem institucional localiza-se o pedagogo, profissional cujas atribuições regulamentares perpassam pela administração, planejamento, supervisão e mediação das ações educativas na educação básica. A prática cotidiana desse profissional, contudo, é diretamente afetada pelo clima organizacional que permeia os espaços onde sua práxis é desenvolvida. O bem-estar e o nível de satisfação desse trabalhador não constituem variáveis isoladas, mas sim determinantes estruturais que repercutem de forma direta e indireta na qualidade do ambiente de aprendizagem oferecido aos estudantes e na eficiência das políticas públicas educacionais implantadas.

Este estudo busca responder à seguinte questão central: como está a satisfação do pedagogo quanto à sua atuação nos diferentes espaços pedagógicos da SEDUC, na cidade de Manaus - AM? Para tanto, delineou-se como objetivo específico averiguar o nível de satisfação do pedagogo nesses diferentes espaços da SEDUC. A relevância deste estudo reside na oportunidade de diagnosticar o clima organizacional sob a ótica dos próprios servidores, fornecendo subsídios empíricos e teóricos para o aprimoramento dos processos de gestão educacional e valorização profissional no serviço público.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Referencial Teórico: Clima Organizacional e Gestão Educacional

O estudo do clima organizacional no contexto administrativo e pedagógico da educação pública reveste-se de grande complexidade, visto que as instituições educativas não operam sob a lógica estritamente fabril ou mercantil, mas sob dinâmicas humanas e formativas singulares. De acordo com Lima e Silva (2007), os ambientes de trabalho positivos, caracterizados por espaços democráticos para

a troca de experiências e para o fortalecimento do trabalho em equipe, contribuem diretamente para a resolução pacífica de conflitos e para o fortalecimento global do processo educativo. O clima organizacional compreende o conjunto de percepções compartilhadas pelos servidores acerca das políticas, práticas, estruturas e dinâmicas interpessoais que caracterizam o ambiente de trabalho.

No âmbito da gestão educacional, o pedagogo atua como um maestro da sinfonia pedagógica, desempenhando uma função essencialmente articuladora e mediadora. Conforme postula Freire (1996), a satisfação no trabalho está intimamente ligada à possibilidade de realização profissional e à autonomia do educador, aspectos considerados fundamentais para a promoção de um ensino de qualidade. Espaços pedagógicos que proporcionam apoio e valorização ao pedagogo favorecem práticas pedagógicas mais eficazes e inovadoras, o que impacta de forma direta e positiva no aprendizado e na formação cidadã dos estudantes.

Por outro lado, o clima organizacional pode sofrer dano quando os profissionais enfrentam maiores níveis de estresse, o que compromete tanto o desempenho individual quanto a qualidade das práticas pedagógicas coletivas. De acordo com Gatti (2014), os ambientes que promovem o reconhecimento, o apoio psicológico e a valorização dos educadores são fundamentais para o seu equilíbrio emocional, atuando como fatores de proteção contra o desgaste emocional e a síndrome de burnout. Assim, a análise sistemática do nível de satisfação torna-se um instrumento gerencial indispensável para a identificação de pontos de estrangulamento e para a promoção de ambientes multiprofissionais mais colaborativos e eficientes na esfera pública.

Metodologia da Pesquisa

Esta investigação pautou-se em um enfoque misto (qualitativo e quantitativo), adotando um desenho exploratório sequencial, o qual viabilizou a integração de dados estatísticos descritivos à análise compreensiva das percepções manifestadas pelos participantes. A população do estudo compreendeu pedagogos do quadro da SEDUC/AM atuantes na capital amazonense. Adotou-se uma amostragem não probabilística intencional homogênea, selecionando 30 pedagogos divididos de forma proporcional entre os diferentes espaços da secretaria: 12 atuantes na Sede da instituição (DEPPE, DEGES, CEMEAM, CEPAN e DGP), 8 lotados nas Coordenadorias Distritais de Educação (CDE) e 10 atuantes em unidades escolares da rede estadual que ofertam o ensino fundamental e médio na cidade de Manaus.

Os critérios de inclusão exigiram a habilitação de nível superior em Pedagogia, atuação efetiva na função e aceitação voluntária de participar do estudo por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), respeitando-se integralmente as diretrizes éticas da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado em blocos, contendo questões fechadas baseadas nos moldes da Escala Likert para mensuração dos graus de intensidade e satisfação, além de questões abertas para o detalhamento qualitativo das demandas e rotinas funcionais. Os

dados quantitativos foram tabulados e submetidos à análise estatística descritiva, apresentada em tabelas de frequência absoluta e percentual, enquanto as respostas abertas foram tratadas mediante análise de conteúdo, preservando-se o anonimato dos respondentes por meio da codificação dos participantes (P1 a P30).

Análise e Discussão dos Resultados

O diagnóstico do clima organizacional iniciou-se pela avaliação das condições materiais e espaciais fornecidas pela instituição. De acordo com os dados coletados na pesquisa de campo, a infraestrutura e os recursos físicos receberam avaliações predominantemente satisfatórias por parte do corpo de pedagogos, conforme sintetizado na tabela a seguir:

Tabela 1 - Avaliação Integrada das Condições Materiais do Local de Trabalho.

Item de Avaliação	Ruim (%)	Regular (%)	Bom (%)	Ótimo (%)	Não se aplica (%)	Total (%)
Estrutura Predial	0%	13%	60%	24%	3%	100%
Equipamentos Disponíveis	0%	25%	60%	12%	3%	100%
Materiais Pedagógicos	0%	23%	52%	6%	19%	100%
Localização do Trabalho	0%	12%	53%	29%	6%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados estatísticos expostos na Tabela 1 demonstram que a estrutura predial dos locais de lotação foi classificada como “Bom” por 60% da amostra e como “Ótimo” por 24%, indicando que a infraestrutura física atende de forma geral às necessidades básicas de acomodação dos servidores. No tocante aos equipamentos disponíveis (computadores, mobiliário e insumos tecnológicos), 60% avaliaram o indicador como “Bom”, enquanto 25% apontaram como “Regular”, evidenciando a necessidade de atualização e substituição de ferramentas tecnológicas em setores específicos para a otimização das rotinas. Os materiais pedagógicos disponíveis receberam avaliação favorável de 52% dos respondentes, guardando estreita coerência com a natureza de suporte técnico desempenhada pelos profissionais.

No que tange à dimensão relacional do clima organizacional, os resultados apontaram elevados índices de harmonia e cooperação mútua entre o pedagogo e os demais atores do cenário educacional. Na consolidação total de todas as avaliações de relacionamento e espaço, registrou-se um percentual de 46% de conceitos “Bom” e 29% de conceitos “Ótimo”. A análise detalhada demonstrou que a relação com a gestão imediata foi classificada como “Bom” por 55% e como “Ótimo” por 39% dos participantes. De forma análoga, o convívio com o pessoal de apoio (61% “Bom”) e com o corpo discente (43% “Ótimo”) reforça a percepção de um ambiente social acolhedor e colaborativo no cotidiano pedagógico e administrativo.

Contudo, ao mensurar o nível de satisfação global de forma direta, os dados revelaram uma importante contradição conceitual. Enquanto 55% dos pedagogos

afirmaram possuir um “Alto” nível de satisfação ao realizar o seu trabalho em si (Tabela 22), a somatória geral de todos os fatores indicou o nível “Razoável” com 28% de destaque na consolidação estatística geral (Gráfico 38). Essa flutuação evidencia que, embora o pedagogo possua forte identificação intrínseca com a natureza de sua função e com as relações humanas construídas, o clima organizacional global é moderado por fatores estressores extrínsecos, tais como o imediatismo na cobrança de planilhas de última hora em caráter de urgência, o acúmulo de tarefas e a necessidade de lidar com a complexidade de variáveis socioeconômicas e pedagógicas da rede, limitando a percepção de satisfação plena do servidor no ambiente laboral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do clima organizacional junto aos pedagogos da SEDUC/Manaus permitiu constatar que a satisfação profissional se estrutura a partir de uma dinâmica multifacetada, na qual os aspectos relacionais e a identidade com o trabalho exercido funcionam como importantes pilares de sustentação e engajamento funcional. Os servidores avaliam de forma marcadamente positiva a infraestrutura geral, a localização de seus postos de trabalho e a qualidade dos vínculos interpessoais estabelecidos com gestores, docentes e estudantes, o que reflete a existência de um clima social predominantemente saudável e colaborativo no interior da organização.

Por outro lado, o destaque conferido ao nível de satisfação “Razoável” na consolidação global dos fatores emite um importante sinalizador gerencial para a administração pública. Esse índice limítrofe está diretamente associado à sobrecarga decorrente de fluxos burocráticos intensos e demandas imediatistas de caráter urgente que chegam aos postos de trabalho, competindo com o tempo necessário para o exercício da mediação e do planejamento interventivo técnico-pedagógico qualificado. Fica evidente que para elevar a satisfação profissional e otimizar o clima organizacional de forma sustentável e perene, faz-se necessária a implantação de melhorias nos canais de comunicação interna, a padronização intersetorial e o planejamento prévio da agenda de solicitações de dados, além do constante fortalecimento do suporte tecnológico e material oferecido aos servidores nas instâncias centrais e descentralizadas da secretaria.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDBEN nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- GATTI, Bernardete A. **A formação do educador: desafios da prática pedagógica contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

LIMA, Denise de Souza; SILVA, Iolanda de Souza. **Gestão escolar e clima organizacional: o impacto da relação entre pedagogos e professores nas instituições de ensino**. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

LUSTOSA, Claudia Maria da Costa. **A atuação do pedagogo em diferentes espaços pedagógicos da Secretaria de Estado de Educação e Desporto – SEDUC, da cidade de Manaus-AM, 2021**. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidad del Sol, Asunción, 2025.

NÓVOA, António. **Os professores e a sua formação: questões de identidade profissional**. Lisboa: Educa, 2009.

PINTO, Umberto Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TARDIF, Maurice. **O trabalho docente e a formação dos professores**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.