



CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR:

Um estudo em duas escolas municipais do Natal/RN

Érika Elaine Cardoso da Silva¹

Jássio Pereira de Medeiros²

RESUMO

Este trabalho visa apresentar as modificações da cultura organizacional, a qual se caracteriza como um conjunto de suposições, crenças, valores e normas, os quais são compartilhados pelos membros de uma organização, resultado de uma pesquisa realizada na Rede Municipal de Ensino do Natal (RN). A pesquisa tem como objetivo analisar a cultura organizacional escolar em duas escolas municipais de Natal/RN, identificando a mudança da cultura organizacional no decorrer do ano. A pesquisa, de abordagem quantitativa e qualitativa, articulou-se com aplicação de questionário e entrevista, e a análise baseou-se nas respostas de 43 professores e seis funcionários da coordenação pedagógica. O questionário apresentou variáveis como: desenvolvimento profissional, carga horária, formação geral, perfil profissional, satisfação salarial, condições de trabalho, liderança, hierarquia, condições institucionais, comunicação e motivação. As influências determinantes que o modo de trabalho pedagógico, específico das situações educativas, exerce na maneira como são organizadas e geridas as escolas e nas estratégias e ações dos seus diversos atores implica a reflexão, discussão e investigação futura sobre os fatores que interferem na Cultura das Organizações Escolares.

Palavras-chave: Cultura; Cultura Organizacional; Cultura Organizacional Escolar.

INTRODUÇÃO

O cenário atual do trabalho passa por diversas mudanças. Áreas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as instituições. Essas modificações geram, cada vez mais, um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, transformações de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade (PIRES; MACEDO, 2006, p. 90).

Para Davis e Newstrom (1992, p. 48) dentro das organizações há uma força poderosa para determinar o comportamento individuais e coletivos, criando

¹ Graduando em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública- IFRN. E-mail: erikaelainesc@gmail.com

² Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade do Minho, Portugal. Professor de ensino técnico e tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte- IFRN. Email: jassio.pereira@ifrn.edu.br



um contexto mais amplo dentro das organizações, as quais são providas de um sistema complexo de leis, valores e costumes dentro do qual se desenvolve um comportamento individual dentro do ambiente de trabalho. Esta força é resultado da cultura organizacional, a qual se caracteriza como um conjunto de suposições, crenças, valores e normas, os quais são compartilhados pelos membros de uma organização.

Conforme o autor, essa cultura representa o elemento principal do ambiente de trabalho, primordial para os funcionários desenvolverem suas atividades. Apesar dela ser intangível, ela pode ser sentida e ser afetada por quase tudo que ocorre na instituição. As Culturas Organizacionais são importantes para o sucesso de uma organização, pois oferece ao funcionário uma identidade organizacional e uma visão definidora daquilo que a entidade representa, proporcionando continuidade e estabilidade a própria instituição, uma vez que a cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Em um reduzido espaço de tempo esta força enquadrou-se também no ambiente escolar, tendo em vista que as políticas educacionais se apresentam, na atualidade, como políticas de desenvolvimento, no sentido em que buscam a formação da força de trabalho, e, ao mesmo tempo, como políticas sociais, já que estão dirigidas à distribuição de renda mínima e à assistência. As reformas educacionais que o Brasil passou a viver a partir dos anos de 1990 ocorrem em um contexto de reforma do Estado em que novas formas de gestão pública são adotadas. Nesse cenário, a descentralização escolar exige que os professores sejam extremamente demandados no seu trabalho e, com frequência, se sintam responsáveis pelo desempenho de seus alunos e da escola, afinal, as críticas externas ao sistema educacional cobram dos professores, cada vez mais, trabalho, como se a educação, sozinha, tivesse que resolver todos os problemas sociais (ASSUNÇÃO, 2009, p. 349).

OBJETIVOS

Objetivos gerais:

Analisar a cultura organizacional escolar em duas escolas municipais de Natal/RN.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar a cultura organizacional no âmbito das duas escolas em estudo.
- Comparar a percepção dos diretores e professores em relação às alterações na cultura organizacional da escola.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa explanou sobre as principais questões relacionadas ao trabalho docente dentro de um ambiente escolar, tendo como base a realidade de duas escolas municipais da cidade do Natal, Rio Grande do Norte. Dentro desse contexto,

Uma pesquisa visa conhecer um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a abordagem é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores (DE ANDRADE, 2006, p. 49).

Esse trabalho se configura em uma pesquisa que estuda uma unidade que é a gestão educacional de duas escolas da cidade do Natal/RN. Além disso, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa e uma natureza descritiva, uma vez que o pesquisador procura explicar os “porquês das coisas” e suas causas por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p.28).

Consoante Yin (2015, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Não é uma teoria específica, é um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Sendo assim, o presente estudo de caso procura descrever a relação entre a intensificação e precarização do trabalho docente no decorrer dos anos, em duas escolas municipais de Natal/RN.

Para a coleta de dados foi necessária a aplicação de um questionário com docentes de duas escolas municipais da cidade do Natal/RN, buscando obter informações relevantes quanto a intensificação e precarização do trabalho docente no decorrer dos anos. Sendo assim, a pesquisadora utilizou como instrumento de pesquisa o questionário, que continha perguntas abertas e fechadas, de múltipla escolha, sendo aplicado, em cada escola, com data e horários marcados pela direção, de forma a não prejudicar nos serviços dos colaboradores.

O questionário utilizado para coleta de dados foi construído com 56 questões, a maior parte sendo de múltipla escolha, através de afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados ao contexto do trabalho, e apresentados conforme a escala Likert de cinco pontos. O questionário apresentou variáveis como: desenvolvimento profissional, carga horária, formação geral, perfil profissional, satisfação salarial, condições de trabalho, liderança, hierarquia, condições institucionais, comunicação e motivação. O questionário foi escolhido como instrumento de coletas de dados por atingir o maior número de docentes



simultaneamente, de forma prática e rápida, afim de não interromper as atividades laborais dos professores, dando-os mais tempo para responder dentro de um horário favorável, além de fornecer liberdade nas respostas através do anonimato.

Para corroborar com os dados do questionário, a pesquisadora utilizou-se da ferramenta de entrevista com a coordenação pedagógica das Escolas. Segundo Bellei (2008 p.10), o uso de entrevistas é uma das opções mais corriqueiras, além de ser versátil por apresentar inúmeros caminhos e cuidados, devendo ser reconhecido como um método de qualidade para a coleta de dados. Assim, abordar mais de um recurso permite novos caminhos, reforçando aspectos qualitativos da pesquisa sem perder a fidedignidade.

Para alcançar os objetivos propostos nesse estudo foi necessário coletar dados de 43 docentes da rede municipal de ensino da cidade do Natal/RN, abrangendo as turmas iniciais do nível fundamental. Assim, os sujeitos da pesquisa são os docentes polivalentes da Escola Municipal Vera Lúcia e da Escola Municipal Professor Carlos Bello Moreno da Cidade do Natal, Rio Grande do Norte.

Realizou-se, então, uma pesquisa censitária. Uma vez que, o censo caracteriza-se pela uma contagem de todos os elementos de uma população. É uma técnica indicada para populações pequenas, quando há poucos recursos (humanos ou financeiros) disponíveis ou é impraticável a sua realização (SELLTIZ et al., 1965, p. 30). A pesquisa teve como método um estudo longitudinal para analisar as variações nas características dos mesmos elementos amostrais entre os anos de 2016 a 2019.

Contudo, para ratificar os dados obtidos, a pesquisadora optou por entrevistar três funcionários da equipe pedagógica de cada escola, realizando assim, uma amostragem equiprovável, que ocorre quando os componentes da amostra são selecionados diretamente de um universo estudado, independentemente de seu tamanho ou de seu grau de variabilidade.

A pesquisadora realizou uma pesquisa com foco na abordagem qualitativa e quantitativa. Sendo a pesquisa quantitativa caracterizada por se tratar do uso de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Uma vez que, no estudo quantitativo, por sua vez, o pesquisador parte de um plano preestabelecido com hipóteses e variáveis claramente definidas. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos (VIEIRA,1996, p.75).

Para o autor, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Os dados foram tratados no Excel 2016, software desenvolvido pela Microsoft e que cria planilhas eletrônicas, cujos recursos incluem ferramentas de



cálculo e de construção de gráficos. Este tipo de software é denominado software de folha de cálculo.

Como o questionário foi aplicado presencialmente, conforme as respostas foram recebidas, foram compiladas em uma planilha do Excel 2016. Ao se encerrar a coleta, iniciou-se a etapa de organização, tratamento dos dados, e confecção de gráficos para uma melhor visualização dos resultados. Por conseguinte, utilizou-se o coeficiente de correlação linear, para medir a força da correlação entre os valores quantitativos em uma amostra.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Cultura

Definir o que é cultura não é uma tarefa simples. A cultura engloba interesses multidisciplinares, se fazendo presente nos estudos sociológicos, antropológicos, históricos, dentre outros. Em cada uma dessas áreas, é trabalhada a partir de diferentes utilidades e prismas. Tal realidade concerne ao próprio caráter transversal da cultura, que perpassa diferentes campos da vida cotidiana. Além disso, a palavra “cultura” também tem sido utilizada em diferentes campos semânticos em substituição a outros termos como “mentalidade”, “espírito”, “tradição” e “ideologia” (CUCHE, 2002, p.203).

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. Além disso, à medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura (PIRES; MACEDO, 2006, p. 104).

Cultura Organizacional

As organizações sempre existiram ao longo da história da humanidade, elas surgiram devido ao aumento da complexidade das sociedades, e sua relevância foi firmada no século XIX. Existem vários tipos organizacionais com semelhanças e diferenças; elas possuem aspectos importantes, como, por exemplo, ser composta de pessoas, possui divisão do trabalho, limites e delimitações, e propósitos e objetivo (CHIAVENATO, 2003, p. 117).

Chiavenato (2003, p 117) defende que as organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes, sendo uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada, e orientada para alcançar um objetivo comum. Já Silva (2015, p.10) define-as como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum.



Em um lugar multinacionalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. Na terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nos órgãos passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações (PIRES; MACEDO, 2006, p. 81).

Para Robbins (2002, p.498), uma forte cultura organizacional ajuda a formar um entendimento claro de “como as coisas são feitas aqui”, oferecendo estabilidade a organização. Contudo, a ideia de ver as organizações como culturas, nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros, ocorreu recentemente, uma vez que até meados de 1980 as organizações eram vistas apenas como uma forma racional de controlar e coordenar um grupo de pessoas. Com esses acontecimentos, os pesquisadores das organizações atentaram que elas são mais do que departamento com níveis verticais e relações de autoridade. Mas que elas têm personalidade própria, podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. E esse entendimento também se deu devido a institucionalização.

Infere-se, daí, que a melhor maneira de pensar sobre cultura é encará-la como o conhecimento compartilhado acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica do grupo (GOMES, 2005, p.62).

Cultura Escolar

A Cultura Escolar caracteriza-se por um conjunto de diretrizes, as quais definem o conhecimento a ensinar e condutas a inculcar, além de um conjunto de práticas que permitem o compartilhamento desses conhecimentos. Contudo, estas normas e práticas não podem ser analisadas sem levar em conta o corpo profissional. Uma vez que, para além dos limites da escola, podem-se buscar identificar em um sentido mais amplo, modo de pensar e de agir largamente difundidos no interior de nossas sociedades (JULIA, 2001, p. 3).

A Cultura escolar está fortemente ligada à filosofia da escola, ou seja, sua missão, e é ela que dirá como a escola vê o educando no processo educativo e sua projeção para a vida social e intelectual. A Legislação Educacional, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, as abordagens de ensino, o público que se deseja alcançar e as metas pedagógicas e administrativas, todos esses fatores dependem das estratégias abordadas na formação da cultura a qual a instituição deseja. Diante dos fatos mencionados, pode-se dizer que da missão escolar saem seus valores, e sua política tem suas origens nos valores, de onde saem seus objetivos e suas estratégias de ensino. Daí o ponto de partida, escolher a escola ideal, é fazer uma breve análise de sua história, é entender sua cultura, sua missão, sua filosofia; pesando seus objetivos e a aplicabilidade do ensino diante das especificidades e necessidades sociais (FREITAS, 1991, p. 113).

Cultura organizacional escolar



Através das especificidades organizacionais, políticas e institucionais da escola, é importante debater as potencialidades heurística da cultura nas organizações, no desvendamento do funcionamento cotidiano, sujeitando-se ao debate sociológico uma proposta teórica para análise da cultura organizacional em contexto escolar. Tendo como base uma conjuntura investigativa na educação pelo duplo empreendimento da construção do objeto científico escolar e da desconstrução da organização como noção teórica, a ideia de paradigma parece invadir o campo educativo no alcance das matrizes do conhecimento (TORRES, 2005, p. 15).

Segundo Carvalho (2008, p. 243), a educação é considerada um dos principais veículos de socialização e da promoção do desenvolvimento individual, inserindo-se num contexto histórico, social e cultural mais amplo. Assim, os sistemas educativos acabam por ilustrar os valores que orientam a sociedade e que esta quer transmitir.

Entre os diversos meios institucionais que têm constituído alvo de análise no domínio das abordagens culturais, a escola emerge, no panorama internacional, como um dos contextos mais estudados, sendo mais difícil identificar, com algum rigor, o setor pioneiro de estudo desta problemática entre o setor económico e o setor educativo, uma vez que sobre a instituição educativa pública, no quadro mais vasto do desenvolvimento contemporâneo e de políticas públicas, ascende um novo olhar sobre a Cultura Organizacional (TORRES, 2005, p.27).

A Cultura Organizacional Escolar remete, assim, para a existência, em cada escola, de um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos, aos quais relativizam a cultura escolar, demonstrando, dessa forma, que não se trata apenas de um repasse passivo de instrução exteriores, mas, também, de um elemento ativo na sua reinterpretação e operacionalização (BARROSO, 2004, p. 15).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil do Professores Polivalentes

Em um quantitativo de 43 professores polivalentes, 29 são mulheres, verificando-se que, no âmbito da educação básica, a figura feminina é mais atuante. Contudo, ainda existe uma parcela representativa de 14 homens, totalizando 33% do corpo docente masculino. Acredita-se que à supremacia das mulheres como professoras no Ensino Infantil, talvez seja fruto de um processo histórico. Bruschini e Amado (2013, p.66) apontam que o magistério, enquanto carreira feminina, incorpora elementos da ideologia sobre a domesticidade e a submissão da mulher. Uma vez que culturalmente, a mulher sempre foi vista como uma educadora nata.

Um dos parâmetros que melhora as condições de trabalho dos professores é o pouco deslocamento realizado pelos mesmos. Sendo assim, morar perto do



local tornou-se prioridade para muitos docentes, uma vez que 67% dos entrevistados fizeram tão opção. Se essa situação ocorre, possivelmente decorra do fato que a prefeitura distribua os docentes próximo de sua residêcia, uma vez que a organizações é capaz de contribuir significativamente na qualidade de vida do indivíduo no trabalho, além de beneficiar diretamente a própria organização, evitando atrasos e desgaste do próprio colaborador.

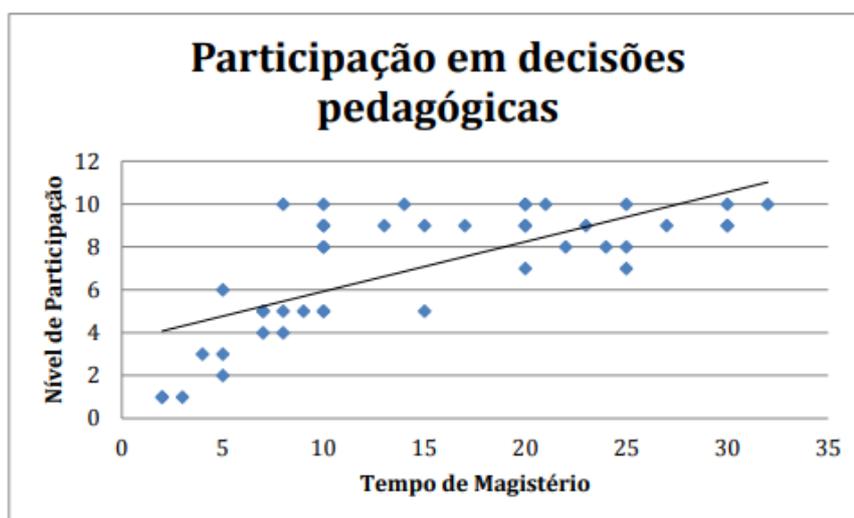
79% do corpo docente é de professores efetivos. Contudo ainda há um número representativo de professores temporários. A existência de vínculos de caráter temporário em Natal, possivelmente, gerado pela precarização do trabalho, visto que não dá acesso à progressão de cargos e salários e não garante a permanência no cargo, sendo aplicada devido ao menor gasto do governo.

Cultura Organizacional

Para Davis e Newstrom (1992, p 48) dentro das organizações há uma força poderosa para determinar o comportamento individuais e coletivos, criando um comportamento individual dentro do ambiente de trabalho. Esta força é resultado da cultura organizacional, a qual se caracteriza como um conjunto de suposições, crenças, valores e normas, os quais são compartilhados pelos membros de uma organização. Por isso, na seção a seguir a pesquisadora se propõe a correlacionar o impacto da cultura individual em meio a uma cultura organizacional escolar.

Estabelecendo o nível de correlação entre o tempo de magistério e o nível de participação de decisões de âmbito pedagógico, tem-se um coeficiente de aproximadamente 0,71, justificando, assim, o fato de que quanto mais tempo o professor atua na rede básica de ensino, mas ele participa das decisões, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1- Participação em Decisões Pedagógicas



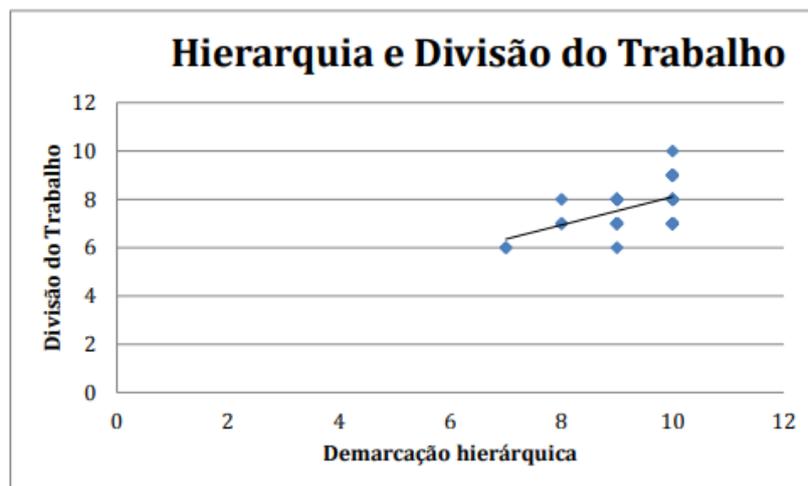
Fonte: Elaborado pela autora.



Tal fenômeno talvez ocorra em virtude de uma mudança forma de se analisar a situação do professorado sem as "viseiras" do olhar analogista dos teóricos da "proletarização". Uma vez que, para Basso (1998, p.19), o professor mantém autonomia para escolher metodologias, fazer seleção de conteúdos e de atividades pedagógicas mais adequadas aos seus alunos, segundo o interesse ou suas necessidades e dificuldades. Essa autonomia, garantida pela própria particularidade do trabalho docente, faz que o nível de satisfação em lecionar aumente por parte dos docentes.

Para a Coordenação Pedagógica tal fato é proveniente das interações entre coordenação e professores, dando autonomia aos professores e ouvindo-os como parte importante do processo de gestão, corroborando o que foi demonstrado pelos docentes. Considerando o valor de 0,52 para a correlação entre divisão de trabalho e hierarquia, nota-se que há uma demarcação hierárquica predefinida e, por consequência, maior sensação de divisão de trabalho por parte dos professores, como se nota no Gráfico 2.

Gráfico 2- Hierarquia e Divisão do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Esse fator é relevante para manutenção da escola, uma vez que toda organização escolar necessita de uma hierarquia e, por conseguinte uma correta divisão do trabalho. Uma vez que, a coordenação escolar entende que uma boa divisão de tarefas e uma hierarquia bem definida, são fatores primordiais para proporcionar um ambiente escolar harmônico, ratificando o pensamento dos professores.

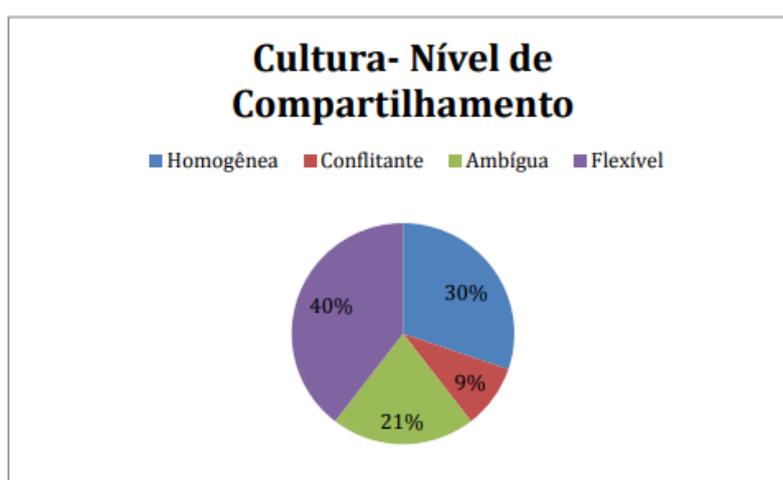
Conforme o Gráfico 3, 40% consideram a cultura flexível, 30% ainda permanecem com a ideia de uma cultura homogênea. Além disso, parcelas menores dos respondentes ainda considerem a existência de uma cultura conflitante ou ambígua, quanto ao seu nível de compartilhamento. Se isto ocorre, possivelmente, é consequência de o mundo do trabalho passar por profundas



mudanças. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade, conforme aborda Pires e Macedo (2006, p. 100).

A coordenação pedagógica concorda esse resultado, uma vez que acredita que manter a cultura escolar originária é manter seu legado e tradição. Contudo excluir novas culturas é não entender a importância do novo e do diversificado para as relações sociais.

Gráfico 3- Cultura em Nível de Compartilhamento



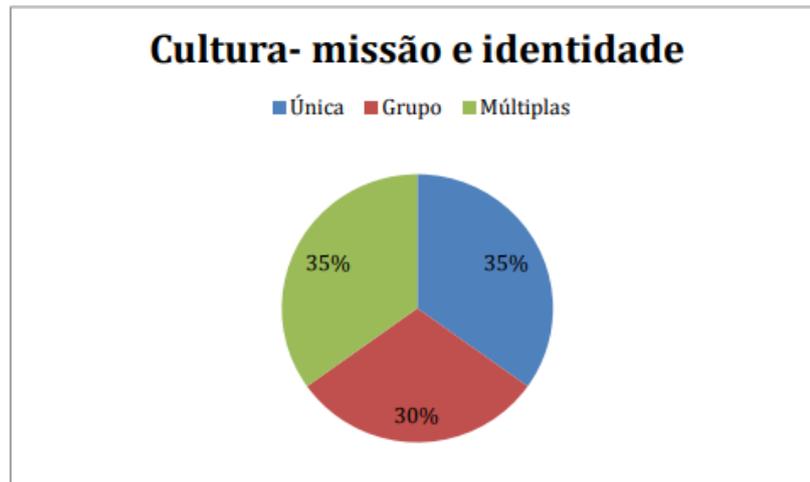
Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a cultura quanto a sua missão e identidade, a maior parte dos respondentes consideram a cultura única (35%). A cultura múltipla possui uma forte presença (35%), e a cultura de grupo obteve uma representatividade de 30%.

Para Robbins (2002, p. 498), uma forte cultura organizacional ajuda a formar um entendimento claro de “como as coisas são feitas aqui”, oferecendo estabilidade a organização. Contudo, a ideia de ver as organizações como culturas, nas quais existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros, ocorreu recentemente, uma vez que até meados de 1980 as organizações eram vistas apenas como uma forma racional de controlar e coordenar um grupo de pessoas. Talvez, esse fato vem agregando as culturas individuais e de grupos na cultura tradicional da instituição, tornando o ambiente culturalmente diversificado. Fator este de acordo com o posicionamento da equipe pedagógica.



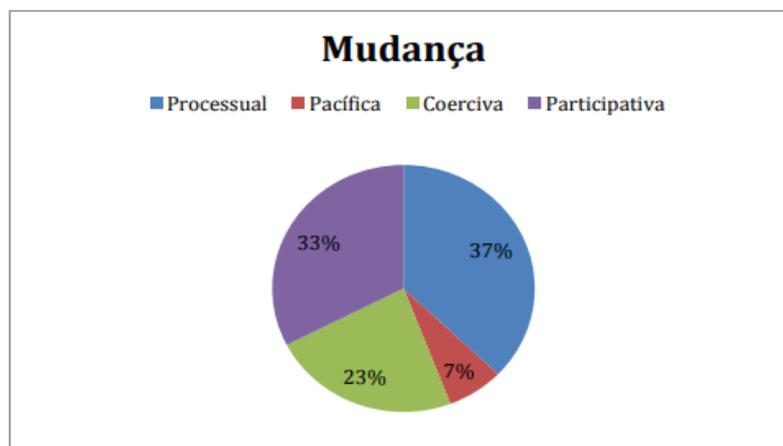
Gráfico 4- Cultura quanto a sua missão e identidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Para os professores efetivos, embora grande parte das mudanças ocorram de forma burocrática e participativa, ainda há um forte quantitativo que considera que as mudanças são feitas de maneira coerciva, isto é, os professores não são comunicados das alterações, mas tem que se adaptar em um curto período de tempo. Se isso ocorre, no contexto das repartições públicas, talvez seja pela a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas, como aponta Freitas (1991, p. 113). Para a equipe pedagógica, o fato da maior parte das mudanças serem processuais, ocorre em virtude de estarem subordinados as políticas governamentais.

Gráfico 5- Mudanças

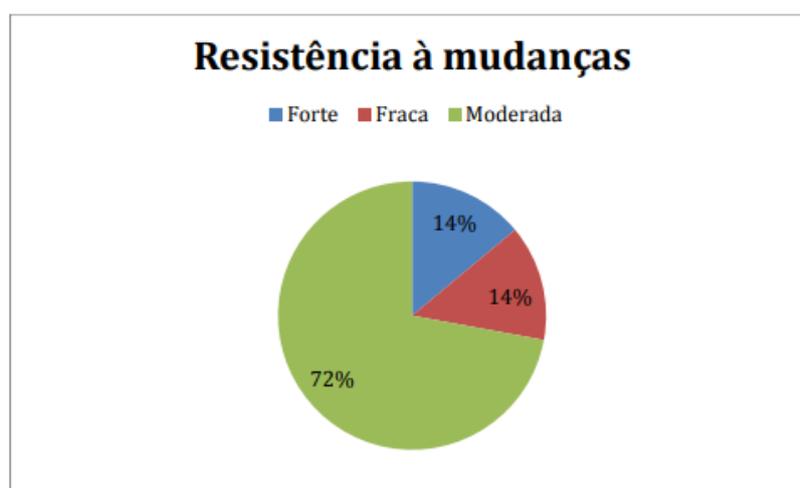




Fonte: Elaborado pela autora.

Quando se trata de saber qual nível da tendência que o docente tem em resistir à mudança, 81% consideram-se moderados. Fator este, inesperado, uma vez que sempre que os gestores tentam propor alguma mudança, logo se espera resistência como resposta, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. No entanto, a equipe pedagógica pondera em que a resistência às mudanças por parte dos professores, em sua maioria é forte, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 6- Resistência às Mudanças



Fonte: Elaborado pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se tem estudado, pesquisado e escrito sobre a cultura da organização escolar e suas transformações com o passar dos anos. No entanto, as práticas inovadoras de gestão, aos poucos, vêm contribuindo para o alcance da melhoria da qualidade do trabalho da escola. Em resposta ao objetivo que trata da caracterização a cultura organizacional no âmbito das duas escolas em estudo, os resultados sugerem que para se adaptarem às constantes mudanças e exigências da sociedade, as organizações precisam investir em melhoria contínua. As instituições de ensino, a partir do momento em que são encaradas como um órgão descentralizado, rígido e mecanicista, precisam adaptar-se a esses novos paradigmas.

Conforme observado neste trabalho, por mais que esse processo ocorra com lentidão, em virtude da falta de autonomia das escolas públicas, as tornando distante da administração propriamente dita. As escolas analisadas vão de encontro a estes paradigmas, mostrando-se exemplos de uma administração pública que está a caminho da excelência, ofertando ao professor autonomia, um bom ambiente de trabalho, flexibilidade e oportunidade de participar das decisões



pedagógicas, sem privar-se de sua hierarquia e divisão do trabalho, mantendo assim, uma cultura escolar que não rejeita o que é novo, mas que não abdica da essência de uma cultura tradicional.

Surge, então, o entendimento que a cultura organizacional da escola enriquece as relações humanas, promovendo maior entrosamento entre profissionais, pais e alunos, com o objetivo de promover um ensino de qualidade, uma formação social, afetiva e plena, visando o crescimento não apenas dos discentes, mas da organização escolar como um todo. No entanto, é necessário buscar que aquela escola tradicional, autoritária, burocrática mudou.

Em resposta ao objetivo que trata da comparação a percepção dos diretores e professores em relação às mudanças ocorridas na cultura organizacional da escola, os resultados sugerem que é fato que a melhoria nas instituições de ensino tem ocorrido. Hoje, os gestores pedagógicos, estão pautados no trabalho coletivo, na participação dos sujeitos envolvidos, ministrando uma educação de qualidade. Valores como autonomia e participação estão sendo assimilados em procedimentos normativos que modificaram substancialmente o trabalho escolar. O fato é que o trabalho pedagógico reestruturado, vem dando lugar a uma nova organização escolar, e tais transformações, sem as adequações necessárias, parecem implicar processos de precarização do trabalho docente.

Ainda como limitação do estudo, destaca-se o fato da pesquisadora ter realizado sua coleta de dados em apenas duas instituições. Nesse sentido, sugere-se para outros estudos, a fim de que sejam aumentadas as chances quanto a descoberta de motivos mais contundentes esses objetivos sejam investigados em outras instituições municipais e em outros estados para verificar se existe um padrão similar de resposta em diferentes contextos e estados.



REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, Ada A.; OLIVEIRA, Dalila Andrade. Intensificação do trabalho e saúde dos professores. **Educação & Sociedade**, v. 30, n. 107, p. 349-372, 2009
- BARROSO, João. **Cultura, cultura escolar, cultura de escola. Escolas, culturas e identidades**. Coimbra: Ediliber, v. 1, 2004.
- BASSO, Itacy Salgado. Significado e sentido do trabalho docente. **Cadernos Cedex**, v. 19, n. 44, p. 19-32, 1998.
- BRUSCHINI, M. C. A.; AMADO, T. Estudos sobre mulher e educação: algumas questões sobre o magistério. **Cadernos de Pesquisa**, n. 64, p. 4-13, 2013
- CARVALHO, Viviane Lemes da Silva; CLEMENTINO, Viviane de Queiroz; PINHO, Lícia Maria de Oliveira. Educação em saúde nas páginas da REBEn no período de 1995 a 2005. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 2, p. 243-248, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUCHE, Denys. **O Conceito de Cultura nas Ciências Sociais**. Tradução de Viviane Ribeiro. 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992
- DE ANDRADE MARTINS, Gilberto. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.
- GOMES, A. 'Uma ciência do psiquismo é possível? A psicologia empírica de Kant e a possibilidade de uma ciência do psiquismo'. **Revista do Departamento de Psicologia da UFF**, v. 17, n. 1, 2005.
- JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**. n. 1, Jan./ Jun. p. 09. Campinas: Autores Associados, 2001.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Organizational culture in Brazilian public organizations. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81- 104, 2006..
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002



SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Fábio Pessoa da. **O agir docente em contexto de EJA: saberes, gestos e práticas do professor-alfabetizador**. 2015

TORRES, Haroldo;. **Educação e segregação social: explorando o efeito das relações de vizinhança. Segregação, pobreza e desigualdades**. São Paulo, Editora senac, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: **Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.



ANEXO

TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.

Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso.

Érika Elaine Cardoso da Silva
Érika Elaine Cardoso da Silva