



## Cultura Organizacional Escolar: uma abordagem a partir da visão de gestores

R.S. SALLES<sup>1\*</sup>; J.R. SILVA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>IFF-UENF; <sup>2</sup>IFF-UENF

rafael.salles@outlook.com

### Resumo

O presente estudo pretende interpretar a cultura organizacional de uma escola pública de nível médio pela visão dos gestores e identificar sua relação com rendimento dos alunos. A utilidade de conhecer a cultura organizacional de uma organização é poder realizar intervenções que se mostrarem adequadas com base nas deficiências que ficarem evidentes. No desenvolvimento da pesquisa além do referencial teórico sobre o tema, buscou-se por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores colher dados que permitissem traçar os componentes da cultura organizacional da unidade escolar estudada. Chama atenção a preocupação dos gestores com o desempenho dos estudantes em concursos vestibulares e Enem, a proatividade na busca de obtenção bons resultados nestes exames; a formação cidadã; e a qualidade de vida do aluno no ambiente escolar.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Cultura Escolar; Gestão

### 1. Introdução

A escola, enquanto organização social, prestadora de serviços, constituída por funcionários, docentes, alunos, pais e comunidades, orçamento, estrutura, processos diversos e sobretudo, a necessidade de produzir resultados (notadamente, uma educação de qualidade), reúne uma necessidade crescente de gestão <sup>[1]</sup>. Nas palavras de Gomes "...a Administração e seu vasto conhecimento, tem importante contribuição a oferecer ao entendimento dos processos que ocorrem nas unidades escolares, sobretudo, àqueles processos relacionados à gestão e seu exercício, em um mundo cada vez mais ávido por resultados concretos e objetivos <sup>[2]</sup>.

Decifrar o termo cultura e principalmente o modo como ela é vista nas organizações não é tarefa fácil, até porque o homem quer saber, mas mal sabe o que está procurando <sup>[3]</sup>. Na literatura especializada encontram-se contornos teóricos que visam definir o que é cultura organizacional. Para Pires e Macedo mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social; a cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham <sup>[4]</sup>. Chiavenato entende cultura organizacional como um conjunto de hábitos e crenças que normalmente são estabelecidas por normas, valores e atitudes compartilhados por todos os sujeitos que convivem com a organização <sup>[5]</sup>.

O presente estudo objetiva, coadunando os campos da Administração, Educação e Gestão Escolar, avaliar a cultura organizacional de uma escola do ensino médio público, analisando se e como ela afeta o rendimento dos discentes, na visão de gestores. No desenvolvimento da pesquisa prevaleceram os estudos voltados para a Integração, ou seja, a concepção teórica que reconhece a importância e a consistência das manifestações culturais dentro de uma organização e as trata como voltadas para o consenso e transparência <sup>[6]</sup>.

Importa mencionar que pesquisas sobre cultura em sua maioria são focadas em organizações empresariais privadas, cuja finalidade é o lucro. Não obstante, as organizações públicas também precisam gerar resultados, os quais se consubstanciam na qualidade dos serviços prestados. Das escolas públicas, se espera a promoção de educação de qualidade aos

<sup>1</sup> Rafael Soares Salles, mestrando do PPGSP da UENF, Bolsista FAPERJ. Discente do IFF Campus Itaperuna/RJ.

<sup>2</sup> Josélia Rita da Silva, doutoranda do PPGSP da UENF, Bolsista FAPERJ. Docente e orientadora de pesquisa ICJ CNPq do IFF Campus Itaperuna/RJ.



seus alunos e à comunidade. Na busca pelo aprimoramento desse serviço podem ser necessárias intervenções em seus processos de gestão; e uma das possibilidades para a compreensão e execução de intervenções nas organizações se constrói a partir da cultura organizacional [7].

O estudo proposto justifica-se por apresentar uma possibilidade de compreensão da cultura de uma unidade escolar de ensino médio e da verificação da relação entre cultura e rendimento escolar, sendo este último a forma de medir a eficácia dos processos de gestão.

## 2. Materiais e Métodos

Este estudo centrou-se na realização de uma abordagem qualitativa [8] pelo entendimento que esta possibilita condições para uma descrição ampla e fundamentada. Como técnica de coleta de dados foram empregadas a entrevista direta e a pesquisa documental. Inicialmente a pesquisa contou com levantamento documental da escola objeto do estudo nos meses de julho a setembro de 2019. Tal levantamento documental teve como objetivo identificar e coletar dados acerca das estratégias e políticas expressas no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional – e outros que se aplicam ao contexto cultural da escola estudada. Também foram levantadas estruturas, hierarquia, rotinas previstas de reuniões e deliberações, entre outros documentos.

Numa segunda fase da pesquisa foram realizadas entrevistas individuais com os ocupantes de cargos de direção, a saber: Direção Geral, Direção de Administração e Infraestrutura, Direção de Ensino e Aprendizagem. Adotou-se nesta abordagem um roteiro semiestruturado contendo inicialmente 11 questões abertas e, permitindo a inserção de outras, na medida em que a interação entrevistador/entrevistado ia se desenvolvendo. As entrevistas foram gravadas em equipamento de som, para posterior, transcrição integral dos áudios e análise [9] e o tratamento dos dados foi feito a partir da análise de conteúdo, conforme definido por Bardin [10].

## 3. Resultados e Discussão

### 3.1 Unidade Escolar

Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma unidade escolar de ensino médio da rede pública federal localizada no Norte Fluminense. A escola objeto do estudo foi inaugurada em março de 2009, com 200 alunos matriculados. Tendo como objetivo principal, oferecer uma educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Atualmente conta com 76 docentes, 49 servidores e 1.173 alunos ao todo.

No tocante ao Ensino Médio, a unidade oferta cursos técnicos integrados. O curso de Administração possui 146 alunos; o de Eletrotécnica, 182; o de Informática, 192; o de Química, 103. Somando um total de 623 alunos, significando que mais da metade dos alunos da escola são dos cursos técnicos integrados ao ensino médio. Salienta-se que embora a escola ofereça outras etapas de ensino, esse trabalho teve como foco o ensino médio e, portanto, todos os dados da unidade e sujeitos de pesquisa serão relacionados à essa etapa de ensino.

### 3.2 Cultura Organizacional Escolar na Visão dos Gestores

No tocante à percepção sobre a missão da escola, é consensual entre os gestores a formação de qualidade, que alie a técnica e a tecnologia à formação humana. Os entrevistados demonstram uma preocupação com questões relacionadas ao rendimento dos alunos como: medidas de combate à evasão, melhorias da infraestrutura, aprimoramento das técnicas e métodos de ensino; apontando para uma cultura gestora que prima pela boa formação do aluno.

No tocante ao Ensino Médio, foco desse estudo, são apontados bons resultados obtidos,



especificamente em redação no ENEM, e a aprovação dos alunos em concursos vestibulares, inclusive antecipadamente à conclusão do Ensino Médio na escola.

Há ainda uma preocupação com a formação cidadã, como entendimento de que uma educação de qualidade permeia não apenas a aprendizagem técnica, mas também a humano-comportamental. Nesse ponto, são destacadas ações de serviços de apoio existentes na escola (apoio psicológico, atendimento às necessidades especiais) que em geral não estão presentes nas redes públicas municipal e estadual.

Sobre a preocupação com a qualidade de vida dos alunos no ambiente escolar, a gestão demonstra reconhecer a correlação entre esse fator e o rendimento discente. Foram apontadas medidas em curso como redução e readequação de carga horária; e o aceno para inserção de outras, por exemplo, a mudança no funcionamento do refeitório visando ampliar a oferta de refeições, e a disponibilização de internet no *Campus*, pois considera-se uma forma necessária de comunicação.

Quanto à participação, aponta-se que os profissionais da escola são, em grande parte proativos e participativos nas ações, inclusive tendo abertura para sugerir e empreender projetos, ações e melhorias. Nesse ponto, cumpre ressaltar que, para um dos gestores isso ocorre independente do cargo, ou seja, alguns profissionais atuam de maneira mais proativa mesmo sem ocuparem função de coordenação ou gestão. Esse apontamento, demonstra uma cultura em nível de diferenciação e aberta, não apegada apenas à estrutura formal de ação, mas antes focada na interação e comprometimento pessoal do profissional com a entidade e seus propósitos.

No tocante à inovação, os gestores observam que a escola busca sempre aprimorar suas práticas e são citadas ações tanto no nível pedagógico quanto no espaço de aprendizagem; destacando-se menção à *Tecnoteca*, um espaço dedicado à aprendizagem com a possibilidade de uso de ferramentas, jogos e aplicativos digitais como forma de estimular o processo ensino/aprendizagem mais criativo. Todavia, reconhece-se também, que fica a cargo do professor o aproveitamento das novas tecnologias na condução das atividades pedagógicas. Não havendo por parte da escola um direcionamento estratégico na propositura de ações articuladas e integradas de inovação no ensino. Essa informalidade acaba permitindo que alguns profissionais não se comprometam com processos inovadores, o que se reconhece como ponto que pode comprometer o rendimento escolar.

No tocante à democracia no ambiente escolar, podem ser observadas duas visões: a primeira quanto à democracia no sentido de voto, escolha e acesso de toda a comunidade aos diretores que são abertos e atentos a sugestões e etc.; a segunda quanto à necessidade de melhorar e ampliar o diálogo com a comunidade externa, notadamente, os pais de alunos do Ensino Médio, pois aponta-se que embora a escola seja aberta a participação dos mesmos, não existem ações concretas e contínuas no estabelecimento desse diálogo visando a participação e construção democrática do ambiente escolar, quanto espaço que reflete anseios de uma comunidade maior.

O papel do gestor é visto pelos entrevistados como sendo o responsável por fazer a unidade escolar funcionar (mostrando uma cultura formal do papel do cargo). Quanto à liderança é apontada como empática e democrática, permitindo um bom clima de trabalho, na visão dos gestores.

Os gestores apontam que o clima interno é bom e que a equipe sente um pertencimento muito grande à escola. Essa sensação de formar no ambiente de trabalho um ambiente amistoso, permite, inclusive, o desenvolvimento de ações na escola pela proximidade de seus profissionais que se tornam amigos, beneficiando os amigos. A cultura informal das relações ultrapassa questões de afinidade e impacta a cultura organizacional formal da escola, se transformando em ações concretas: novos projetos, ações, parcerias para grupos de trabalho,



eventos, etc.

Observa-se diante das entrevistas a existência de aspectos voltados à uma cultura de integração (pertencimento, clima, comprometimento com propósitos organizacionais) e ao mesmo tempo aspectos de uma cultura de diferenciação (envolvimento parcial, liberdade para participação e adesão às propostas pedagógicas baseadas na vontade individual dos docentes).

#### 4. Conclusões

Os resultados da presente pesquisa sugerem que a unidade escolar em pauta apresenta como predominantes características de cultura organizacional em nível de integração quanto aos relacionamentos, clima, liderança, estilo de gestão e pertencimento. Todavia, no tocante às ações pedagógicas, propósitos de aprendizagem, avaliação, liberdade discente e rendimento dos alunos a cultura escolar mostra-se em nível de diferenciação, com interpretações e atuações próprias.

Salienta-se que por tratar-se de um estudo qualitativo não há no presente relatório a busca por uma verdade absoluta, ainda mais porque a cultura organizacional é composta da história e da interação diária de seus membros. Logo, também mutável e construída cotidianamente. Assim, o que buscou-se aqui foi apontar uma compreensão dos gestores sobre a cultura organizacional escolar, podendo considerar que para estes a escola é unida, leal e amigável, mas que pode melhorar e tornar mais homogêneas e integradas suas diretrizes no tocante aos processos de ensino-aprendizagem que impactam diretamente no rendimento discente. Sugere-se que estudos futuros estabeleçam relações entre cultura da mesma escola e os níveis de desempenho externo e interno dos estudantes.

#### Agradecimentos

Pesquisa realizada com Bolsa do CNPq-IFF

#### Rerências

- [1] **PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B.** Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1), p. 81-105.
- [2] **GOMES, C. A.** A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola. In: Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281- 306, jul./set. 2005.
- [3] **FLEURY, M. T. L.** Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração. São Paulo, 1989 jan/mar; 24(1): 3-9.
- [4] **PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B.** Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1), p. 81-105.
- [5] **CHIAVENATO, I.** Orientação das pessoas. In: \_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 137-157.
- [6] **CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.** Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006. p. 51- 75.
- [7] **PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B.** Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1), p. 81-105.
- [8] **VIEIRA, M. M. F.** Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 13-28.
- [9] **DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA.** Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 97-118. 2006. p. 51-75.
- [10] **BARDIN, L.** Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 1977. BARROSO, J. Cultura, cultura escolar, cultura de escola. Princípios Gerais da Administração Escolar, v. 1, 2012. Disponível em: [https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1\\_d26\\_v1\\_t06.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf). Acesso em: Jun. 2020.