

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM CALEIDOSCÓPIO DA/NA PRÁTICA ESCOLAR

Sebastiana Gama dos Santos – SEE/AC
ana_gama21@hotmail.com

Mário Roberto Machado Torres – SEE/AC
mariobujari@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa a instituição “escola” como construção histórica, cultural, política e espaço no qual, nomeadamente, são realizadas diferentes práticas sociais e pedagógicas que se entrelaçam às memórias, culturas, identidades e às disposições normativas. O objetivo geral desse estudo é investigar os elementos da cultura organizacional da escola Estadual de Ensino Fundamental Iza Mello, no período de 2004 a 2019, e de que forma esses elementos se manifestam e ganham corpo nas práticas, ritos, dinâmicas internas, na organização do trabalho escolar, bem como, os resultados que dela derivam.

Para fundamentar as análises, recorreu-se às contribuições de Nóvoa (1992); Fullan e Hargreaves (2000); Lima (2001); Thurler (2001); Luck (2011, 2009); Barroso (2012), Sarmiento (1994) dentre outros que caracterizam o contexto do Estado Gerencialista e suas formas de gestão da educação.

Delineou-se como problema central, investigar que elementos são próprios da cultura organizacional da referida escola, de 2004 a 2019. Visando, desse modo, destacar de que forma os elementos da cultura organizacional se manifestam nas práticas, ritos, dinâmicas internas e sobre os resultados do trabalho escolar.

Assim sendo, os resultados da pesquisa concorrem para revelar que a escola se organiza por ações que confluem para a gestão democrática, ao tempo em que pratica os princípios da administração pública gerencial, com foco nos resultados e nas metas estabelecidas pelos órgãos externos.

DESENVOLVIMENTO

O estudo das instituições escolares leva em consideração o que ocorre no dia a dia da escola, por meio de princípios que vão sendo internalizados ao longo dos anos e que atribuem identidade à escola. Desse modo, a cultura organizacional está diretamente ligada a todos os atores envolvidos: equipe gestora, equipe de apoio, professores, alunos, família.

Com o advento das Reformas Educacionais a partir dos anos de 1980, houveram significativas transformações na educação, especialmente, no que se refere à gestão da escola – autonomia, avaliação e democratização do ensino. Desse modo, a escola assumiu o posto de local privilegiado de discussão e de participação da comunidade. Tais reformas advindas da crise do Estado de Bem-estar, ocasião em que se reordenou políticas sociais, tendo como foco a descentralização e a defesa por critérios de eficiência e qualidade. Isso visou repassar as responsabilidades estatais para a comunidade.

Assim sendo, a instituição pesquisada revela, em sua organização e em seu funcionamento, a existência de traços diversos que caracterizam sua cultura e identidade organizacional manifestadamente: ora por meio do sentimento de satisfação da equipe, em pertencer ao grupo da escola, ora pela forma de integração com a comunidade, ora pela dificuldade de se estabelecer espaços e tempos para reuniões pedagógicas, ora pela busca e pelo esforço de inovação, em meio à persistência de formas tradicionais de ensino, mediatizados pelo carisma de uma liderança duradoura à frente da gestão da escola.

Nos relatos, verificou-se que a participação da comunidade se refere aos projetos permanentes, reuniões bimestrais, visitas pontuais à escola, mas que o essencial não é suprido, que seria nas palavras de uma professora “*o acompanhamento diário dos filhos no desempenho escolar*”.

Conforme o que foi observado, não há na escola Iza Mello uma definição rígida de espaços e a ocupação dos mesmos, de acordo com a função e o cargo ocupado ou mesmo o distanciamento entre os que “ensinam e os que aprendem”. É possível perceber, ainda, que sua estrutura administrativa e

pedagógica se apresenta de forma bem acessível aos diferentes espaços e funções.

Durante as observações e relatos nas entrevistas, percebeu-se pouca ou quase nenhuma referência quanto ao envolvimento da figura do diretor, nos assuntos propriamente pedagógicos. Os dados revelam que esse cargo foi e é ocupado pela figura que sempre está atarefada, resolvendo situações urgentes e administrativas, o que para Saviani (1996, p. 208), caracterizaria, a tarefa do diretor, essencialmente administrativa e não de um líder. Pois, além de cuidar do funcionamento da escola, também precisa, de maneira efetiva e direta, orientar e oferecer as condições para que os trabalhos administrativo e pedagógico ocorram satisfatoriamente na sala de aula.

Por outro lado, consumido sempre pelas demandas automáticas, o trabalho tende a se tornar, como afirma Paro (2001), descontextualizado dos objetivos educacionais, ou até mesmo interferir, negativamente, no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Durante as observações e entrevistas, percebeu-se que há uma valorização do ensino por parte da equipe gestora e das professoras regentes, de tal modo o empenho e a dedicação são percebidos por todos os segmentos da instituição. No entanto, os dados coletados sugerem uma preponderância da prática tradicional de transmissão do conteúdo, o apego às rotinas e práticas com ênfase no professor e no conteúdo, por meio de aulas expositivas focalizando atividades por meio da leitura e da escrita.

Foi visível a preocupação com o rendimento dos alunos, nas atividades diárias, por parte de toda a equipe. Percebeu-se, ainda, que as professoras buscam contribuir para uma boa formação dos alunos, priorizando, em suas práticas, o ensino e a aprendizagem. Isso é perceptível, em um relato de uma professora, *“se os alunos não aprendem, fico triste, preocupada e busco logo novas formas de ajudar”*.

Os dados demonstram que a concepção de escola que ainda predomina na instituição, se refere ao modelo burocrático. Haja vista que ao situá-la, na luta por interesses externos do sistema de ensino administrativo, centralizador e politicamente submetida ao controle do Estado, impõe-se uma visão da

uniformidade da gestão e do funcionamento da escola.

Na perspectiva da gestão democrática, de acordo com Paro (2001), o papel de autoridade requer outros significados. Mesmo que haja uma relação clara de poder, tendo em vista os papéis a desempenhar, a autoridade democrática parte do pressuposto de que haja uma necessária “concordância livre e consciente das partes envolvidas”.

Para a equipe gestora, o trabalho coletivo na escola diz respeito “aos projetos, à partilha das dificuldades e potencialidades, às metas estabelecidas; aos resultados alcançados quanto ao rendimento dos alunos, as metodologias aplicadas, participação dos pais”. Nesse mesmo sentido, segundo relatos da primeira diretora, “o principal objetivo da escola até os dias atuais é a oferta de uma educação de qualidade que possibilitasse o exercício da cidadania, o bom desenvolvimento e condições para o sucesso na escola”.

CONCLUSÃO

Durante o percurso da investigação, ao se adentrar o universo dos sujeitos pesquisados, percebeu-se, com maior clareza, o contexto, os sentidos e as transformações na estrutura organizacional da escola. O que permitiu, descrever seu perfil, as percepções, o nível de satisfação, as situações de contradições e as estratégias nas relações de poder que se estabelecem tanto nos processos administrativos quanto nos processos pedagógicos.

Por fim, ressalta-se que o presente estudo permitiu perceber que, mesmo com os desafios que são impostos pelas condições internas e externas, a escola mantém-se com altas expectativas e comprometimento para com os alunos, bem como, com uma concepção positiva em relação a melhoria da instituição, de seus processos e resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. de. **Etnografia da prática escolar**. 15 ed. Campinas: Papirus, 1995.

BARROSO, J. **O Estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

DAL-FARRA, R. A. LOPES, P. T. C. **Métodos mistos de pesquisa em educação**: pressupostos teóricos. V. 24, nº 3. Presidente Pudente. 2013.

FORQUIN, J. C. **Escola e Cultura**: a sociologia do conhecimento escolar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FULLAN, M; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

PARO, V. H. **Por dentro da Escola Pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

THULER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Tradução de Jeni Wolff. Porto Alegre: Artmed, 2001.