

A cultura organizacional e as implicações no espaço escolar¹

The organizational culture and the implications in the school space

DOI:10.34117/bjdv7n7-020

Recebimento dos originais: 07/06/2021

Aceitação para publicação: 02/07/2021

Carlos André de Sousa Dublante

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte UFRN
Professor do Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas
PPGFOPRED – da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E-mail: cdublante@terra.com.br

Dorielton Pereira Xavier

Especialista em Regulação em Saúde no SUS- Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa (2016) , MBA-Gestão de Finanças Controladoria e Perícia- Faculdade Latino Americana de Educação (2013)
Unisulma – Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão
R. São Pedro, 11 - Jardim Cristo Rei, Cep: 65907-070- Imperatriz, MA – Brasil
E- mail: mailto:xavier.eco@hotmail.com

Herli de Sousa Carvalho

Doutora em Ciências da Educação - Universidad Del Norte - UNINORTE (2009), Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2016), Doutoranda em Salud Pública na Universidad Americana em Asunción - PY
Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia.
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E-mail: herli.sousa@ufma.br

Heridan de Jesus Guterres Pavão Ferreira

Doutora em Informática na Educação pela Universidade do Rio Grande do Sul – UFRGS
Professora do Programa de Pós – Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas
PPGFOPRED – da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia.
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E- mail: hguterres@hotmail.com

¹Este artigo é fruto de debates realizados na disciplina de Tópicos de Gestão da Organização Escolar do Mestrado em Formação Docente em Práticas Educativas (PPGFOPRED) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e foi apresentado pelos autores no I Colóquio do Núcleo de Estudos em Estado, Políticas Públicas Educacionais e Democracia (NEPED) realizado em 2020 na UFMA.

Janilda Lima dos Santos Silva

Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas -PPGFORPRED
Universidade Federal do Maranhão
Especialista em Gestão e Supervisão Escolar, pela Faculdade de Patrocínio, FAP, Graduada em Pedagogia pela
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E-mail:janilda.lima@discente.ufma.br

Lizandra Sodr e Sousa

Mestranda em Educa o pelo Programa de Pós-Gradua o em Forma o Docente em Práticas Educativas
Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E-mail: lizandra.sodre@ufma.br

Paula Alexandra Trindade Mota

Mestranda em Educa o pelo Programa de Pós-Gradua o em Forma o Docente em Práticas Educativas
Universidade Federal do Maranhão
Rua Santana N  38, Imperatriz MA - Brasil
E-mail: pxandrinha18@gmail.com

Rosana Araújo Rocha

Mestranda em Educa o pelo Programa de Pós-Gradua o em Forma o Docente em Práticas Educativas
Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Maranhão. Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia
Rua Urbano Santos, S/N, Centro Cep: 65900410 - Imperatriz, MA - Brasil
E-mail:rosana.rocha@discente.ufma.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender quais as implica es da cultura organizacional no espaço escolar e de que forma esta pode contribuir para ressignificar a escola, ao dar importância aos sujeitos que nela interagem em dire o a transforma o da realidade. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi realizada a partir de um estudo de revisão bibliográfica e tem como questão problema: a cultura organizacional, tem propiciado a es emancipatórias na dire o da transforma o da realidade dos sujeitos por meio do processo educativo? O trabalho mostrou que a cultura organizacional, deve viabilizar estratégias permeadas pela democracia, onde os atores são ativos e tem a autonomia de criar e apropriar-se de seus próprios comportamentos simbólicos, buscando a supera o de práticas autoritárias de imposi o.

Palavras-Chave: Cultura organizacional, Escola, Docente, Aluno.

ABSTRACT

This article aims to understand the implications of organizational culture in the school space and how it can contribute to re-signify the school, by giving importance to the subjects that interact in it towards the transformation of reality. The research, qualitative in nature, was conducted from a literature review study and has as its problem question: has the organizational culture provided emancipatory actions towards the transformation of the reality of the subjects through the educational process? The work showed that the organizational culture should enable strategies permeated by democracy, where the actors are active and have the autonomy to create and appropriate their own symbolic behaviors, seeking to overcome authoritarian practices of imposition.

keywords: Organizational Culture, School, Teacher, Student.

1 INTRODUÇÃO

Ao tratar sobre as práticas de organização e o funcionamento das escolas, nota-se que esta, refere-se a uma realidade construída socialmente, como ressalta Oliveira (2014), entendida como uma tela de significados, que transmitem constantemente as informações produzidas, individuais e coletivas. Por isso as organizações, são consideradas unidade sociais, ou seja, como sistema de valores e hábitos próprios que acabam preconizando práticas no espaço escolar.

Nesta concepção, a cultura vai se construindo através da contribuição de cada um dos membros, afirma McLarem (1992 apud OLIVEIRA, 2014). O comportamento dos alunos, professores, funcionários bem como, a forma da organização administrativa-burocrática, metodologia pedagógica, de controle disciplinar, o processo de avaliação, enfim todos estes ritos do dia a dia da escola e seu funcionamento constitui a cultura da escola.

Tendo em vista a centralidade, que a reflexão sobre a cultura organizacional exige para desenvolvimento dos comportamentos e práticas no âmbito escolar, faz-se necessário assumir o seguinte questionamento: A cultura organizacional, tem propiciado ações emancipatórias na direção da transformação da realidade dos sujeitos por meio do processo educativo? A partir dessa questão, este estudo pretende compreender quais as implicações da cultura organizacional no espaço escolar e de que forma esta, pode contribuir para ressignificar a escola, ao dar importância aos sujeitos que nela interagem em direção a transformação da realidade.

Nesta perspectiva, o estudo é desenvolvido a partir da abordagem qualitativa com caráter bibliográfico que irá possibilitar fundamentar teoricamente este texto. Desse modo, utilizamos os seguintes teóricos: Teixeira (2002), Oliveira (2014), Paro (2003),

Pimenta (1999). Tardif e Raymond (2000), Pereira e Martins (2002) Sacristán (1999) Moreira e Candau (2007), entre outros autores.

Este artigo, se divide em três partes, no primeiro momento discute-se sobre a ideia de cultura, em específico, cultura organizacional na escola, em seguida, faz-se análise sobre os docentes que constituem a proposição do fazer escola, como profissional primordial no exercício da cultura escolar ocupacional e organizacional. Por fim as implicações da cultura organizacional no espaço escolar, observa-se, nessa sessão, como cada instituição possui suas peculiaridades de funcionamento que são construídas a partir das relações culturais de cada sujeito e o quanto isso interfere no aspecto simbólicos, nas relações, valores e ritos no âmbito escolar.

2 A IDEIA DE CULTURA

Segundo Geertz (1978) a cultura, implica, o conjunto de significações e informações que são construídas, produzidas e modificadas socialmente pela ação humana, de forma individual e coletiva. Nessa perspectiva, a cultura é vista como uma ação simbólica, um sistema de símbolos e significados compartilhados, que precisam necessariamente serem decifrados e interpretados, para que ocorra seu entendimento, Geertz (1978, apud CRUZ, 2014, p. 56).

Em outra perspectiva, agora voltada ao campo educacional, tem-se a posição de Chauí (1995), ao predizer a cultura como sendo uma forma pela qual os seres humanos se humanizam, por meio de práticas que permitem ao indivíduo se desenvolver nos diversos setores da sociedade, quais sejam, o social, econômico, político, religioso, e outros, Chauí (1995 apud CRUZ, 2014, p. 56). A cultura, com base nessa perspectiva, implica o conjunto de práticas por meio do qual homem e sociedade são produzidos.

No Brasil, conceito de cultura escolar foi trazido para a área da educação na década de 70. Nesse período, uma das principais contribuições foi a possibilidade de pensar a organização escolar para além da racionalidade técnica e organizacional, caracterizando-se uma racionalidade político cultural, Nóvoa (1995 apud OLIVEIRA, 2003, p. 292).

Nesse cenário de mudanças, a educação é vista como um meio para alcançar a tão almejada pós-modernidade, vista como sinônimo de progresso econômico e técnico-científico. Nesse viés, a educação estaria alinhada as perspectivas de mercado, eficiência, técnica, custo benefício e o “[...] gerencialismo se torna, então, em sintonia com a ótica da Qualidade total, o caminho seguro para garantir a qualidade de ensino, consubstancia,

reitera-se, na produtividade e consequente eliminação do fracasso escolar” Oliveira (1998 apud CRUZ, 2014, p. 66). Essa proposição se constitui, segundo o autor, na concepção predominante no campo educacional na atualidade, tanto no campo da administração/gestão dos sistemas quanto de ensino e das escolas.

Ao voltarmos-nos para a cultura organizacional na escola, Oliveira (1998 apud CRUZ, 2014, p. 65) distingue duas expressões comuns nesse espaço, quais sejam ‘cultura da escola’ e ‘cultura escolar’. A cultura escolar, estaria relacionada aos conhecimentos estudados em sala de aula, padronizados, que envolvem, por exemplo, saberes, materiais culturais (cognitivos, simbólicos) que um grupo define como objeto de estudo a serem transmitidos por meio de ensino a seu grupo em determinado tempo social e histórico. As duas, por sua vez, se cruzam e interconectam há todo tempo, em contextos de conflito, tensão, ajustes e rupturas, promovendo o mundo social e educativo da escola.

Desse modo, a escola como espaço sociocultural, constitui-se local apropriado para a utilização da abordagem da cultura organizacional. Na escola, essa organização se estende ao cotidiano, a rotina, ao dia a dia, no modo como as coisas são feitas que as caracteriza e as distingue de outros lócus. De outra maneira, significa, a forma como as coisas são organizadas e construídas, que coaduna com os códigos específicos da comunidade escolar.

Aqui, destaca-se que a cultura organizacional, é construída a partir da colaboração coletiva. É por meio da participação dos sujeitos que compõem a escola que a cultura se efetiva, são eles os sujeitos que darão “cara” a instituição, construindo e reconstruindo a cultura da escola. Nesse espaço, o docente, através de sua prática, da relação com os alunos, com os pares, com os outros sujeitos, contribui sobremaneira, em dar forma a cultura da escola. Além disso, o comportamento dos alunos; a forma como professores, e funcionários se organizam; como gestão e o administrativo se dispõem no controle disciplinar; o processo de avaliação, tudo isso acaba sendo incorporado a cultura da escola, personificando-se e produzindo seu *ethos*, Cruz (2014).

Shein (1991 apud Cruz 2014, p. 68), observa que a cultura organizacional se organiza em torno de três elementos, que são:

Artefatos – São de fácil observação e se traduzem, sobretudo: na infraestrutura da escola; no tipo de linguagem oral e escrita veiculada; na produção científica e artística; [...]. *Valores e crenças* – Os valores são tidos como fundamentos da moral, das normas e regras que devem prescrever a conduta correta da comunidade escolar [...]. *Concepções básicas* – são operações pelas quais os sujeitos formam, a partir de uma experiência física, moral, psicológica ou social, a representação de um objeto de pensamento ou conceito [...].

Nesse sentido, as operações feitas pelos sujeitos na instituição escola, dão vazão as inúmeras possibilidades de cultura dentro desse espaço. Contudo, há de se pensar também que a cultura organizacional pode ser utilizada como forma de controle pelas escolas e empresas, assim, como forma de sedução, coerção, persuasão, sintetizando-se na promoção de uma cultura uniformizada e padronizada, onde questionamentos além de serem repelidos devem ser excluídos.

Barroso (2012, p. 1) ao tratar sobre a cultura numa perspectiva histórica e sociológica, destaca que é preciso ter em conta:

A impossibilidade de introduzir mudanças substanciais, no funcionamento das escolas, sem pôr em causa o “núcleo duro” da sua organização pedagógica que continua a ser a “classe”, enquanto modalidade de pedagogia coletiva cujo objetivo é “ensinar a muitos como se fossem um só”. 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.

Por isso, torna-se necessário, analisar as diferentes dimensões da cultura escolar, tendo em vista os vários fatores que influenciam sua constituição. Trata-se de analisar os moldes pelo qual a cultura da escola é formada e transmitida. Como um espaço de cruzamentos de culturas, a escola evidencia de muitas formas, disparidades. “Ensinar a muitos como se fossem um só”, nega a pluralidade de formas, dos atores e das situações educativas diversas que fundamentam esse espaço.

Em síntese, na cultura em uma perspectiva da organização escolar, é importante viabilizar o conhecimento para uma perspectiva mais humana e coletiva, que observa as relações de poder e autoridade, e identifica estratégias de manipulação, de cerceamento de ideias em modelos prontos. É necessário, pois um processo de reflexão, para o desenrolar de uma cultura que se baseia na crítica e análise de quem a produz na escola, para o fim de transformação educacional da realidade dos sujeitos que dela fazem parte.

3 OS DOCENTES E A CULTURA ESCOLAR

Ao rever a literatura que aborda sobre a cultura organizacional da escola, o docente, aparece como sujeito fundamental na expressão da organização desse espaço, cujo trabalho, imbricado em saberes, influencia e é influenciado pela vida cotidiana da escola. São atores, em contexto, que atuam e dividem a cena com outros sujeitos na proposição do fazer escola. Desse modo, o docente se constitui como profissional primordial no exercício da cultura escolar ocupacional e organizacional.

Ao analisar este assunto, trazemos para essa reflexão a distinção feita por (TEIXEIRA, 2002, p. 53-54) sobre o que deva ser cultura organizacional e cultura ocupacional. Para o autor,

Cultura ocupacional corresponde a concepções, crenças, valores e dispositivos simbólicos partilhados por um grupo ocupacional ou profissional e não se confunde com a cultura organizacional que corresponde, ao conjunto de concepções, crenças, valores e dispositivos simbólicos partilhados pelos membros da organização no seu conjunto.

Isso nos diz que, a cultura organizacional da escola está diretamente vinculada as relações que são compartilhadas pelos sujeitos no espaço escolar. Portanto, envolve, professores, gestor, alunos, funcionários, pais, dentre outros, que atuam de forma conjunta, construindo voz de vez e espaço em um ambiente em comum. Por outro lado, a cultura ocupacional, define-se pelo fazer ser específico da profissão docente, nas particularidades que norteiam o modo como a categoria trabalha, que a distingue de outras. Enquanto categoria ocupacional, os docentes, constituem-se como um grupo de indivíduos definido, que compartilham, experienciam desejos e interesses, mas não necessariamente da mesma forma. Por isso, discutir questões ligadas a profissão docente, requer considerar que estamos falando de sujeitos heterogêneos, formados nos diferentes contextos culturais e sociais a que pertencem.

Dessa forma, é preciso refletir que a docência, constitui-se como uma profissão de identidades articulada entre o sujeito com ele mesmo e na relação com os outros, que o formam e o reformam ao longo da sua atuação profissional. Portanto, identidades necessariamente produzidas. Não se pode afirmar, desse modo, que a cultura ou as culturas do professor seja homogênea, ela é alicerçada por vieses ideológicos, mas ultrapassa esse mecanismo quanto a extensão e ao conteúdo, Teixeira (2002).

Tardif e Raymond (2000), colaboram com essa discussão, ao dizer que o docente

[...] é uma pessoa comprometida em e por sua própria história – pessoal, familiar, escolar, social - que lhe proporciona um lastro de certezas a partir das quais ele compreende e interpreta as novas situações que o afetam e constrói, por meio de suas próprias ações, a continuação de sua história (TARDIF; RAYMOND, 2000, p. 235).

Essa colocação nos diz, que o professor não é somente um sujeito epistemológico que diante do mundo, processa e aceita informações, mediante um contexto. Mas, para além disso, é um sujeito existencial que se estabelece no mundo como ser complexo, assentado em emoções, particularidades, história de vida, representações,

em inter-relação consigo mesmo e com os outros. Nesse sentido, são sujeitos que compartilham um saber fazer, na confluência entre várias fontes provenientes do modo de vida, da história, da sociedade, da relação com os pares, os lugares de formação, entre outros, Tardif e Raymond (2000). Pode-se constatar, então, que os diversos saberes dos professores sofrem inferências e influências de diversos meios externos compósitos, que irão coadunar com sua prática no contexto escolar.

Além disso, os professores, na relação com os pares e com os demais sujeitos da escola, aprendem a pensar e agir como representantes dessa cultura. Quando a escola delinea a forma como irá desenvolver suas funções, em aspectos burocráticos, por exemplo, o professor, em parte, incorpora e se adapta a essa realidade. Quando isso ocorre, a cultura organizacional da escola, se torna parte de sua cultura. Com isso não se quer dizer que a cultura docente se configura apenas quando está em ação na escola, mas, que quando um grupo compartilha uma cultura, divide um conjunto de práticas por meio dos quais significados são produzidos e ofertados nesse grupo, Teixeira (2002).

Por isso, a prática educativa desempenhada pelo docente, não inicia do zero, nem necessariamente, quando entra em sala de aula. Nela estão permeadas ideias, valores, modos de organização social, cultural e política, que movem toda a trajetória e desempenho do professor organizadas dentro e fora do contexto escolar. Isso significa dizer que, a prática não lhes pertence de maneira total, pois é anterior ao próprio professor. Sua vitalidade envolve o somatório de vários esquemas dados socialmente.

Dessa forma, o professor como agente da práxis, “se faz” na adaptabilidade dos espaços que o modela. Em sala de aula, frente aos colegas, na relação com gestor, com os pais, nas múltiplas relações como,

[...] agentes de dilemas práticos”, mostrando que o contato permanente com a prática determina a plasticidade do seu saber profissional e leva-os à adaptação constante dos conhecimentos adquiridos aos contextos das escolas, num processo de osmose entre os dois tipos de saber, o que lhes enriquece o conhecimento. O desempenho prático coloca constantemente novos desafios e exigências à teorização, dando origem a uma reflexão em ação (SARMENTO, 1994 apud TEIXEIRA, 2002, p. 61).

Assim, o que se pode inferir é que, a cultura escolar determina em muitas formas a maneira como o docente desenvolve sua prática, mas para além disso, ele mesmo tenciona e transforma esse espaço, dando origem ao que (SARMENTO, 1994 apud TEIXEIRA, 2002, p.61) chamou de “reflexão sobre a ação”. Isso significa que, “[...] o ensino depende de decisões individuais, que ocorrem dentro de normas coletivas,

adotadas por outros docentes e dentro de marcos organizativos reais que regulam de alguma forma as atuações” (TEIXEIRA, 2002, p. 61), mas que supõe também, nesse contexto, que o docente pode promover mudanças na instituição escolar.

Quando um grupo compartilha uma cultura, compartilha um conjunto de significados aprendidos, estruturados e construídos por meio do uso da linguagem, Moreira e Candau (2007). Desse modo, a cultura implica ações produzidas e desempenhadas em um grupo. Isso supõe dizer que, a cultura escolar não é estática, pelo contrário, ela se movimenta em um jogo de sujeitos diversos, com funções diferentes, mas que precisam estar alinhados para o sucesso do trabalho, que é o fim educativo.

4 A CULTURA ORGANIZACIONAL: SUA IMPORTÂNCIA E IMPLICAÇÕES NO ESPAÇO ESCOLAR

O ambiente escolar é um espaço dinâmico, composto por diferentes sujeitos com características peculiares que são trazidas de suas próprias experiências, e outras que são construídas a partir das relações com os outros atores no interior da escola. Essas especificidades é o que difere cada instituição educacional, os traços específicos de cada sociedade em que está situada, e isso interfere em sua cultura de organização. Por isso, embora os espaços escolares, possuam um determinado padrão de estrutura funcional, tais como: horários, regimentos, ritos, o uso de uniformes, no entanto, ainda assim cada instituição tem sua forma peculiar e valores que são constituídos a partir das relações culturais que se expressam na sua organização.

Dessa forma, a escola é um sistema sociocultural constituído por grupos relacionais que vivem códigos e sistemas de ação (Teixeira, 2002), ou seja no cotidiano escolar há um aspecto simbólico que foi produzido, apropriado e reapropriado, o saber e a cultura:

(...) A cultura é o elo que une sistemas simbólicos, códigos, normas e práticas simbólicas cotidianas, que interagem pela reapropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social. Sendo a “escola instituição destinada a criar e reproduzir o saber e a cultura, tornou-se espaço privilegiado de reapropriação e reiteração “da cultura”(TEIXEIRA, 1996 apud TEIXEIRA, 2002, p.40).

Nesta perspectiva, o autor afirma que a cultura organizacional do espaço escolar é um outro componente que propicia aprendizagens, tanto para as crianças, quanto para os jovens e acrescenta-se os profissionais que nela atuam, isto é, alunos e todos os que trabalham na instituição encontram-se envolvidos no processo de interações constantes,

desse modo há aprendizagens de certos comportamentos sociais que criam e recriam a cultura² popular. Sendo assim, no espaço escolar rigidamente organizado da sala de aula tradicional que deixa pouco espaço pra análises e margens de liberdades, ensina determinadas coisas.

Portanto a aprendizagem não se limita apenas as práticas materializadas através das tarefas escolares ou dentro da sala de aula ministradas pela prática docente, de maneira visível formal, afirma Teixeira (2002). Mas, os alunos aprendem também ao mesmo tempo, através do conviver na instituição, comportando-se com base nas regras estabelecidas, as crenças e os valores professados, respeitando e valorizando os ritos, símbolos participando de cerimônias, dentre outros. Aprendizagens, estas, muitas vezes não percebidas até mesmo pelos próprios educadores.

Desse modo, a escola necessita considerar tal cultura, enquanto elemento fundamental para o desenvolvimento dos atores envolvidos no seu interior, uma vez que este espaço é permeado por uma concepção política. Por isso, é preciso estabelecer objetivos que estimule a qualidade das relações na produção de aprendizagens significativas que irão nortear sua organização na busca de seus ideais. Segundo, Chauí (1995), citado por Oliveira (2014), a cultura pode ser entendida como a maneira pela qual os homens se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica. Em outras palavras, a cultura deve ser vista como algo essencial no processo de formação do homem, é através dela que o sujeito vai se construindo.

No entanto, na gestão escolar, a cultura organizacional, pode ser utilizada para fins de centralização de poder, entre poderosos que sobrepõe-se aos menos poderosos, expressão utilizada por Oliveira (2014). Em outras palavras, os sujeitos ou grupos em situação de poder se apropriam de tal cultura, com o intuito de legitimar suas posições e acabam fomentando controle social. Desse modo, isso pode ocorrer de maneira indireta e sutil sobre os liderados, através de discursos como: “vestir a camisa”, “falar a mesma língua”, acabam por controlar seus membros, negligenciando a liberdade e autonomia dos atores e resulta em atitudes de subordinação, uniformidade de pensamento e obediência, resultando conformismo onde se aceita todas as ordens vindas de cima que chegam na escola.

² A cultura é o elo que une sistemas simbólicos, códigos, normas e as práticas simbólicas cotidianas, que interagem pela apropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social. (TEIXEIRA, 2001, p. 40).

É importante mencionar, que tanto as práticas institucionais desenvolvidas no interior da escola, como sua forma de funcionamento, a maneira como se produzem as aprendizagens podem influenciar o desenvolvimento da cultura. Mas também, as transformações externas que ocorrem na sociedade, trazem implicações na cultura organizacional da escola (OLIVEIRA, 2014). Na década de 1980, devido os avanços no âmbito econômico e tecnológico que eclodiu e foi experimentado pela sociedade pós-industrial, receberam fortes traços que burocratizou³ a vida social e passou a modificar seus padrões culturais tradicionais.

Um exemplo disso, é quando as instituições de ensino têm na sua administração relação de subordinação à política centralizada e controle do Estado, e exercem uma visão de uniformidade, homogeneização de experiências, impondo a prática do modelo burocrático de administração concebidos e avaliados como características fundantes. São incorporadas na organização da escola, afirma o referido autor, o que dificulta a visão da mesma como organização dotada de identidade própria, deixando pouco espaço para reflexões das margens de liberdades das organizações escolares.

Ainda a respeito à administração da escola, fica evidente a necessidade de se abandonar, como enfatiza Sarmiento (1994), citado por Teixeira, (2002), a perspectiva teórica centrada exclusivamente na cultura, e se apropriar do simbólico como espaço de emergência do sentido, na organização e fator de seu modo de funcionamento. De acordo com o autor, a gestão da escola precisa basear-se no simbólico, que possibilita compreender a realidade e funcionamento da escola de maneira mais legítima, a partir das produções de suas próprias percepções culturais.

Convém relatar que nos espaços institucionais que fomentam a capacidade de criar dos sujeitos por meio das práticas de produção de cultura, são contrários aos modelos de gestão deterministas e normativas, onde baseia-se a regulação e controle dos resultados. As relações neste contexto, são impessoais, hierarquizadas de subordinação, que visam a eficiência, a ênfase na obediência àquelas que detém o poder. No entanto para o autor, é necessário a superação de tais práticas:

Em lugar da concepção da organização como realidade física dá-se destaque à sua composição como realidade; em substituição à visão unitária de um sistema de ensino regido por normas uniformes, abre-se espaço para a visão pluralista da partilha de valores e interesse. A abordagem da organização escolar como

³A teoria da burocracia concentra-se nos conceitos de produtividade, eficiência e estrutura organizacional. (CABRAL NETO, 2007). E segundo Lima (2001) apud Cabral Neto (2007), o modelo burocrático weberiano constitui o modelo mais racional, aquele que afasta erros, afetos e sentimentos.

estrutura formal dá lugar à concepção de que sua estrutura se constrói como processo (TEIXEIRA, 2014, p. 43).

Assim, o processo de funcionamento da escola, necessita desenvolver a capacidade de articular as concepções simbólicas tais como: as normas estabelecidas, as crenças, os valores suas histórias professadas. Necessita, enquanto estrutura, tentar a superação das práticas institucionais impostas pelos sistemas de ensino. Desse modo, que a escola saiba articular entre o informal com o formal, o normativo com a liberdade, para que construa sua própria prática peculiar de cultura organizacional.

Ao analisar a realidade total da escola, essa se revela não mais como estabelecimento de ensino enquadrado no modelo formal, mas como algo vivo que procura ajustar as normas externas às suas próprias normas. A sua dinâmica interna dá lugar a formações específicas, mantidas por um sistema de normas e valores também internamente desenvolvidos (TEIXEIRA, 2002, p. 40).

Diante do exposto, o espaço escolar deve ser reconhecido como um organismo vivo, dinâmico que se desenvolve e sofre transformações, sendo influenciado pelo seu entorno e pelos atores que vivenciam e experimentam suas dependências. Assim sendo, cada escola é única com suas especificidades próprias constituídas por suas experiências. Desse modo devem ser valorizadas e planejadas para o desenvolvimento dos sujeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir sobre a abordagem da cultura organizacional da escola, reconhece-se que esta é constituída como um mecanismo vivo e dinâmico com múltiplas características próprias que são percebidas a partir das relações entre seus membros. Desse modo, a partir das representações e normas expressas e concepções adotadas tornam-se senso comum e passam a serem vividas como leis naturais, Cury, (1996apud TEIXEIRA 2002). A escola nessa perspectiva, é vista como espaços simbólicos de conhecimentos, cujo seu funcionamento, os rituais transmitem valores, crenças, comportamentos que são apreendidos por todos os atores: alunos, profissionais e comunidade que nela atuam.

Diante de tal conjuntura, a escola necessita promover uma política organizacional como instrumento para a promoção de aprendizagens e desenvolvimento dos alunos e dos demais atores do espaço escolar. Oportunizando vivências sócio-culturais que motive a autonomia, liberdade, valorização, manutenção de suas identidades, bem como visão de mundo, e posturas, diversas. Nessas proposições, é necessário que a prática docente propicie ações, que legitimam práticas libertadoras, que fomenta a transformação da

realidade dos alunos bem como os demais sujeitos envolvidos no processo educacional. Assim, que privilegie o elemento simbólico, o reconhecimento de multiplicidade de crenças, interesses que busque a superação de modelos tradicionais analíticos-prescritivos impostos de cima para baixo.

No entanto Cruz (2014) enfatiza, o cuidado que se deve ter, quando a organização da instituição tem sido utilizada como mecanismo de controle pela gestão na escola, como estratégia de cooptação, sedução e de persuasão, a fim de legitimar seu poder. Através do discurso pela harmonia, o consenso, lançando mão de técnicas de padronização de uniformização de comportamentos, atitudes que negligência, inviabiliza a crítica, a reflexão bem como as posições contrárias. Em contraposição, à cultura organizacional, deve viabilizar estratégias permeada pela democracia onde os atores são ativos e tem a autonomia de criar e apropriar seus próprios comportamentos simbólicos, buscando a superação de práticas autoritárias de imposição.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, M. G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- BARROSO, J. **Cultura, Cultura Escolar, Cultura de Escola**. 2012. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf. Acesso em: 07.set.2020.
- CABRAL NETO, A; CASTRO, A. D. M. A. et al. **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais/** Orgs. Antônio Cabral Neto. Brasília; Líder Livro, 2007. P. 115-143.
- CRUZ, R. M. B; GARCIA, F. C. et al. A cultura organizacional nas empresas e nas escolas. *In*: OLIVEIRA, M. A. M. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 10.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MOREIRA, F. B. M; CANDAU, V. M;. **Indagações sobre o currículo, conhecimento e cultura**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.
- OLIVEIRA, L. C. V. **Cultura escolar: revisando conceitos**. RBPAAE, V.19, Nº 2. Jul/dez, 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaae/article/view/25445/14788>. Acesso em: 08. set. 2020.
- PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. – São Paulo- SP. Ática, 2003.
- PEREIRA, L. L. S; MARTINS, Z. I. O. A identidade e a crise do profissional docente. *In*: BRZEZINSKI, I. **Profissão professor: identidade e profissionalização docente**. Brasília: Plano Editora, 2002. 196p.
- PIMENTA, S. G. **Saberes pedagógicos e atividade docente**. (Org.). – 8 ed. – São Paulo: Cortez, 2012.
- SACRISTÁN, J. G. Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores. *In*: NÓVOA, António *et al.* **Profissão Professor**. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1999.
- TARDIF, M.; RAYMOND, D. S. Tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. **Educação e Sociedade**, São Paulo, ano XXI, n. 73, p. 209-244, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v21n73/4214.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2020.
- TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP:UMESP: ANPAE, 2002.
- ZOUNEK, J; NOVOTNÝ, P. et al. **Em busca do conceito de cultura escolar: Uma contribuição para as discussões actuais**. Revista Lusófona de Educação, 2007, 10, 63-79. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/634>. Acesso em: 07. set. 2020.