

Izabel Gomes da Silva

**A INTERRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFICÁCIA
DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: CASO DA FUNDAÇÃO NICE LOBÃO NO
ESTADO DO MARANHÃO**



PORTO, maio de 2018

Izabel Gomes da Silva

A INTERRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFICÁCIA DA
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: CASO DA FUNDAÇÃO NICE LOBÃO NO ESTADO
DO MARANHÃO



Porto, maio de 2018

Izabel Gomes da Silva

A INTERRELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EFICÁCIA DA
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: CASO DA FUNDAÇÃO NICE LOBÃO NO ESTADO
DO MARANHÃO

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como
parte dos requisitos para a obtenção do grau do Mestre em
Gestão da Educação e Docência, sob a orientação do Prof. Dr.
João Manuel Casanova de Almeida

RESUMO

O estudo sobre cultura organizacional na esfera educacional, nas últimas décadas, tornou-se um tema bastante discutido, em virtude de possibilitar a compreensão dos fenômenos organizacionais e de que forma, esta influencia diretamente no processo de ensino e aprendizagem.

O presente projeto tem como objetivo analisar a cultura organizacional na educação e ensino do CINTRA - Fundação Nice Lobão, localizada em São Luís, no Estado do Maranhão, Brasil.

A concretização desta pesquisa foi realizada em duas etapas: a fundamentação teórica através da revisão de literatura sobre o tema e uma pesquisa de campo sob a perspectiva da cultura organizacional por meio de um estudo comparativo entre os turnos do CINTRA, objetivando esclarecimentos do tema em análise.

Palavras-chave: Ensino. Cultura Organizacional. Organização Escolar

ABSTRACT

The study of organizational culture in the educational sphere, in the last decades, has become a well-discussed topic, because it allows the understanding of organizational phenomena and in what way, it directly influences the teaching and learning process.

The present project aims to analyze the organizational culture in the education and teaching of CINTRA - Nice Lobão Foundation, located in São Luís, State of Maranhão, Brazil.

This research was carried out in two stages: the theoretical foundation through the literature review on the subject and a field research from the perspective of the organizational culture through a comparative study between the CINTRA shifts, aiming at clarification of the subject under analysis

Keywords: Teaching. Organizational culture. School Organization

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. João Manuel Casanova de Almeida pela sábia orientação e disponibilidade de atendimento;

A Prof. Dra. Maria José Nelo pela coorientação e sábias críticas ao meu trabalho, como também pela grande amiga que tem sido;

Aos meus pais, Odete e Ismael, por terem me ensinado o valor dos estudos;

Aos meus filhos, Sofia e Vinícius, pelo incentivo e apoio que me dedicam;

À minha irmã e companheira de jornada, Gilda Sâmia;

Ao meu companheiro Wallem Fellipe pela ajuda e incentivo ao meu trabalho, além de ser o fio condutor de minha jornada.

A todos que têm cooperado e me incentivado nessa jornada.

INDICE

Resumo	v
Abstratcs	vi
Agradecimentos	vii
INTRODUÇÃO	1
I REVISAO DA LITERATURA	4
1.1 A organização escolar e a Gestão de Recursos humanos	4
1.1.1 A organização escolar.....	4
1.1.2 A escola como um ambiente subjetivado.....	6
1.1.3 Gestão de recursos humanos.....	8
1.2 A importância do clima e da cultura organizacional nas Instituições Escolares	9
1.2.1. O papel do gestor na implementação de uma cultura organizacional.....	12
1.2.2 O líder na formação e desenvolvimento de estratégias na organização escolar....	15
1.2.3. A comunicação interna na organização escolar.....	17
1.2.4 Cultura docente.....	18
1.3. Planejamento estratégico	22
1.4 O Planejamento estratégico e a cultura organizacional	23
II METODOLOGIA CIENTIFICA	26
2.1 Objetivo Geral	26
2.2 Objetivos específicos	26
2.3 Instrumentos e procedimentos	26
2.4 Caracterização do universo e da amostra	28
2.5 Apresentação dos resultados	30
2.5.1 Resultados do grupo de professores.....	30
2.5.2 Resultados da equipe técnica.....	66
2.5.3 Resultados dos professores e da equipe técnica acerca da dimensão gestão escolar democrática.....	79
III PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	84
IV CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	87
V CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
BIBLIOGRAFIA	92
APÊNDICES	94

Apêndice I - Questionário aplicado aos professores.....	95
ANEXOS.....	111
Anexo I- Documento de autorização prévia para pesquisa de Mestrado.....	112

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 A- Apoio escolar	31
Gráfico 1 B- Ambiente escolar favorável	31
Gráfico 2 A- Alunos gostam de frequentar a escola	33
Gráfico 2B- Grau de satisfação do trabalho escolar	33
Gráfico 2C- Clima Organizacional escolar	34
Gráfico 3 A- Tratamento dos alunos com os funcionários da escola	35
Gráfico 3 B- Os professores respeitam os alunos	35
Gráfico 3 C- Valorização dos funcionários da escola pelos pais dos alunos	36
Gráfico 3 D- Bom atendimento aos pais dos alunos	36
Gráfico 4A- Respeito ao aluno independente de raça, credo religioso, opção sexual	37
Gráfico 4 B- Atitudes preconceituosas	38
Gráfico 5 A- Regras de convivência	39
Gráfico 5B- participação dos alunos nas regras de convivência escolar	39
Gráfico 5C- Direitos e deveres da comunidade escolar	40
Gráfico 5 D- Frequência dos pais na escola	40
Gráfico 5E- Punição igualitária a todos	41
Gráfico 5 F- Conflitos escolares	41
Gráfico 5 G- Parcerias pais e escola	42
Gráfico 6A- A comunidade escolar e o estatuto da criança e do adolescente	43
Gráfico 6B- O Estatuto da criança e do adolescente na sala de aula	43
Gráfico 6 C- Inclusão escolar	44
Gráfico 7A- Projeto Político Pedagógico-PPP	45
Gráfico 7 B- Participação d comunidade escolar no PPP	45
Gráfico 7 C- Conhecimento da comunidade sobre o PPP	46
Gráfico 8 A- Metas para o ano letivo	47

Gráfico 8 B-Planejamento docente	47
Gráfico 8 C-Troca de experiência docente	48
Gráfico 8D- Utilização de recursos tecnológicos na escola	48
Gráfico 8E-Participação dos alunos no planejamento das aulas	49
Gráfico 8 F- Aprendizagem dos alunos	49
Gráfico 9 A- Atividades de estudo no entorno da escola	51
Gráfico 9B -Atividades para resolução de problemas no entorno da escola	51
Gráfico 9C-Planejamento das aulas x cotidiano escolar	52
Gráfico 9D- Papel da escola na difusão dos serviços público	52
Gráfico 9E-Apresentação de temáticas educacionais apropriadas para os alunos	53
Gráfico 10 A- Atendimento individualizado aluno especial	54
Gráfico 10 B- Tempo de aprendizagem	55
Gráfico 10 C- Atendimento pedagógico igualitário	55
Gráfico 11 A –Avaliações diversificadas	56
Gráfico 11 B-Apresentação dos resultados dos alunos	57
Gráfico 11C- Autoavaliação discente	57
Gráfico 11 D-Apresentação dos conteúdos aos alunos	58
Gráfico 12 A- Observação do desempenho dos alunos	59
Gráfico 12 B- Conselho escolar	59
Gráfico 12 C- Apoio pedagógico escolar	60
Gráfico 12 D- Reuniões x planejamento pedagógico	60
Gráfico 12 E- Reuniões avaliativas de aprendizagem	61
Gráfico 12 F- Instrumento avaliativo escolar	61
Gráfico 13 A –Assistência pedagógica docente	62
Gráfico 13 B- Equipe técnica x docentes	63
Gráfico 13C- Equipe técnica x gestão escolar	63
Gráfico 13 D- Equipe técnica x qualidade do trabalho docente	64
Gráfico 13 E- Ação da equipe técnica	64
Gráfico 13 F- Trabalho da equipe fragmentado	65
Gráfico 14 A- Formação docente	66
Gráfico 14 B- Formação continuada ofertada pela escola	67
Gráfico 14C- Cursos de formação x vagas disponíveis	67

Gráfico 14 D- Participação em reuniões pedagógicas	68
Gráfico 14 E- Importância das reuniões pedagógicas	68
Gráfico 14 F- Participação da equipe escolar nas reuniões-educação especial	69
Gráfico 15 A- Quantitativo de professor	70
Gráfico 15 B –Quantitativo de funcionários	70
Gráfico 15 C- Apoio pedagógico	71
Gráfico 15D- Existência do plano de carreira	71
Gráfico 15 E- Substituição de professores	72
Gráfico 16 A- Aulas realizadas pontualmente	73
Gráfico 16 B- Pontualidade da equipe escolar	73
Gráfico 16 C- Faltas da equipe escolar x processo de aprendizagem	74
Gráfico 16 D- Reuniões pedagógicas-pontualidade	74
Gráfico 17 A- Atendimento aos alunos faltosos	75
Gráfico 17 B- Ações contra a evasão escolar	76
Gráfico 17 C- Atendimento especializado	76
Gráfico 17 D- Atendimento a aluno com dificuldade de aprendizagem	77
Gráfico 17 E- Atividades x melhoria na aprendizagem	77
Gráfico 17 F- Conhecimento da equipe escolar das matérias que mais reprovam	78

INDICE DE QUADROS

Quadro 1- Informação democratizadora	79
Quadro 2- Conselho de classe atuantes	79
Quadro 3- Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral	80
Quadro 4- Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino	81
Quadro 5- Participação em programas de repasse de recursos financeiros	81
Quadro 6- Direção Escolar	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Direção da comunicação	18
Figura 2- Caracterização da amostragem dos professores	29
Figura 3- Caracterização da população da equipe técnica.	29

1 INTRODUÇÃO

O tema investigativo dessa pesquisa baseia-se na cultura organizacional na educação e ensino do CINTRA - Fundação Nice Lobão, localizada em São Luís, no Estado do Maranhão, Brasil. Sua estrutura predial caracteriza uma antiga fábrica de tecidos reestruturada para o funcionamento da escola. Constitui ainda, parte do acervo ludivocense considerado Patrimônio Cultural e Arquitetônico da Humanidade pela UNESCO.

O objetivo principal é discutir as formas organizacionais e em que medida a cultura presente na instituição tem contribuído nos resultados das avaliações.

Para tanto, buscar-se-á o mapeamento cultural, visto que cultura organizacional é o conjunto de valores que permeia a instituição e norteia o comportamento dos funcionários. A escolha dessa instituição se deu por se tratar da maior escola de educação básica da América Latina, abrangendo a faixa etária dos alunos de 10 a 17 anos, funcionando em três turnos independentes entre si (matutino, vespertino e noturno), ofertando o ensino fundamental (5º ao 9º ano) e ensino médio (1º ao 3º ano), além da modalidade EJA (educação de jovens e adultos) para alunos com defasagem idade/série.

A escola alvo da pesquisa, nas últimas avaliações de larga escala, apresentou resultados distintos para cada turno e modalidade de ensino, sendo que o turno matutino obteve o melhor resultado, razão pela qual a pesquisa se dará por meio de um estudo comparativo dentro da própria instituição, observando quais culturas organizacionais estão presentes na escola, e avaliar se há necessidade de mudanças, tanto de ordem estrutural como cultural.

Esta pesquisa busca responder quais os efeitos e as perspectivas da cultura organizacional no sistema de ensino e aprendizagem no CINTRA, visto que, apesar da grande necessidade de implementar e implantar bons resultados na instituição alvo da

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

pesquisa, ainda não se estabeleceram mudanças significativas, em que a cultura estabelecida na escola não acompanhou as mudanças e, o que é mais agravante, os resultados obtidos nas últimas avaliações apresentam discrepâncias entre os turnos e turmas da escola, além de constar vários calendários letivos dentro de uma mesma instituição e gestão.

Outro ponto, é a crescente queda nos resultados nas avaliações externas, em que os índices vêm demonstrando que o percentual de acerto menor que 30% merece atenção especial da equipe de ensino, significa que pelo menos 70% dos estudantes não desenvolveram a habilidade avaliada.

Como uma instituição detentora de uma mesma cultura pode diferir tanto nos resultados? Pode-se falar em uma única cultura organizacional? Se sim, por que não há uma uniformidade de decisões, resultados e metas? As instituições, de um modo geral, almejam se tornarem eficientes na busca por melhores resultados. No caso das escolas, essa eficiência se traduz em resultados positivos do processo ensino-aprendizagem e na consolidação da formação integral do aluno e de seu exercício da cidadania (Lück, 2009).

Dessa forma, para construção deste trabalho, estabeleceu-se a divisão em 4 tópicos, a saber: a primeira consistirá numa revisão de literatura sobre o tema, cujo objetivo inicial será o de propiciar a fundamentação teórica sobre o assunto. Far-se-á um levantamento e seleção de material bibliográfico que discuta sobre a questão proposta, no caso cultura organizacional, que irá ajudar a pensar sobre o tema em estudo, subsidiando, assim, a construção permanente do objeto estudado.

A segunda parte consistirá na pesquisa de campo sob a perspectiva da cultura organizacional por meio de um estudo comparativo entre os turnos do CINTRA, objetivando esclarecimentos do tema em análise. Nesse tópico, apresenta-se os objetivos que motivaram a presente investigação; caracterização dos participantes e a descrição dos instrumentos e procedimentos metodológicos adotados. Na terceira parte da pesquisa,

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

apresentam-se os resultados obtidos representados graficamente com as suas devidas análises.

Na quarta parte, propõe-se um projeto de intervenção, com vista, a sanar possíveis lacunas identificadas (com relação a cultura organizacional) durante o procedimento de pesquisa de campo e respetivo cronograma. Por fim, finaliza-se o estudo com as considerações finais pertinentes ao tema investigado.

Portanto, estudar a estruturação interna, o grau de satisfação dos colaboradores e a sua motivação é importante para a formação de um clima e cultura organizacionais favoráveis e torná-los aliados na construção de uma escola de qualidade. O diagnóstico da cultura da escola viabiliza organizar, reavaliar, planejar e desenvolver ações que originam melhorias nos resultados. Sendo assim, a presente pesquisa justifica a sua importância na construção de gestão escolar eficaz.

I REVISÃO DE LITERATURA

1.1 A Organização escolar e a Gestão de Recursos Humanos

Conceber a escola como um espaço social que legitima os valores por ela repassados aos estudantes, é reconhecer que há a necessidade de uma avaliação de seus valores e da sua missão como uma organização que tem o respaldo social de transmitir conhecimentos sistematizados e valores. Por isso, é necessário entender o enfoque de organização e gestão que estão em voga no estudo da escola como uma organização.

1.1.1 A organização escolar

O estudo da escola como organização teve seu início nos anos trinta do século passado consistindo numa concepção da escola burocrática e funcional muito próximo dos conceitos da Administração de empresas. Somente com a reforma dos currículos dos cursos de Pedagogia e Licenciaturas, na década de oitenta do mesmo século houve a adoção enfoque crítico que abordava, de forma analítica, a organização escolar dentro do sistema capitalista, sem grandes preocupações com a parte técnico-administrativa da escola. Atualmente, há dois enfoques no estudo da organização escolar: científico-racional e sócio-político. Segundo Libâneo (2001, p. 01):

“No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente (...) O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc”.

De acordo com os enfoques dados, têm-se no Brasil, cinco modelos de administração escolar, a saber:

“*modelo técnico-científico* que segue os princípios e métodos da administração de empresas, baseado na divisão de tarefas e na hierarquia de cargos e funções, objetivando resultados eficientes; *modelo crítico* que concebe a escola como uma instituição social a ser construída

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

por toda comunidade escolar, e seu valor está no interesse público e não no mercado, e seu foco está nas pessoas e na sua formação humana-histórica; *modelo científico-racional*, o mais comum no Brasil, vê a escola como um espaço que precisa ser planejado, organizado e controlado na busca por resultados; *modelo autogestionário* que prevê a participação de todos nas decisões coletivas que ocorrem em assembleias e com ênfase na auto-organização do grupo e tem sua origem no movimento anarquista; *modelo democrático-participativo* que defende a participação nas decisões do gestor e da comunidade escolar, em que cada indivíduo deva assumir seu trabalho, havendo uma coordenação e avaliação na execução das tarefas” (Libâneo, 2001, p.6).

Contudo, independente do enfoque dado, toda instituição educacional tem uma estrutura interna prevista no seu regimento interno ou em uma legislação específica, que está disposta em seu organograma. Esse, por sua vez, reflete a organização com sua cultura e clima organizacional.

Basicamente, a organização escolar é composta por (Libâneo, 2001, p.7):

“Conselho da escola ou colegiado;
Direção;
Setor técnico-administrativo (secretaria, serviços gerais, vigilância, bibliotecas, laboratórios, equipamentos eletro-eletrônicos e recursos didáticos);
Setor pedagógico (coordenador, orientador, conselho de classe);
Corpo docente;
Instituições auxiliares (grêmio estudantil, associação de pais e mestres, caixa escolar)”.

De acordo com Libâneo (2001, p. 7):

“De fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo”.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

1.1.2 A escola como um ambiente subjetivado

Muito se fala na escola como um entreposto cultural, mas poucos a veem como um ambiente subjetivado, em que a partir da interação com os colegas, com o ambiente de trabalho e com o próprio trabalho, os empregados fazem uma “leitura” do clima organizacional, gerando impactos sobre a vida da instituição e na construção de uma cultura organizacional.

“Mas, que fatores produzem essa cultura organizacional? É claro que há nela um papel acentuado do sistema de ensino, da estrutura hierárquica e das várias instâncias e formas de exercício do poder, das normas oficiais, dos regulamentos, dos modos de agir já consolidados, etc. Mas há, também, o papel da subjetividade das pessoas, dos modos como as pessoas pensam e agem, das crenças e valores que elas vão formando ao longo de suas vidas, na família, nas relações sociais, na formação escolar. Ou seja, também as pessoas constroem uma cultura organizacional. Há, portanto, uma trama de relações implicadas na escola. Por um lado, a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro, os próprios indivíduos educam a organização, à medida que são eles que a constituem e, no final de contas, a definem com base nos seus valores, práticas, procedimentos, usos e costumes” (Libâneo, 2004, p. 33).

O envolvimento no trabalho depende da percepção de um ambiente com potencial de crescimento e realização profissional e pode gerar uma maior produtividade e envolvimento na realização de tarefas. No caso do professor, que vem perdendo prestígio na sociedade brasileira, isso pode ser um fator preponderante que poderá interferir no processo ensino-aprendizagem, gerando um descompromisso com os alunos e baixa pontualidade, assiduidade e produtividade, “pois as práticas e os comportamentos das pessoas manifestos na convivência diária influenciam as práticas e os comportamentos dos professores nas salas de aula” (Libâneo, 2004, p. 33).

A afetividade e o grau de satisfação é um fator importante no desenvolvimento do clima organizacional, pois para alguns autores é o próprio clima organizacional (Johannesson cit.in Tamayo, 1999), gerando uma discussão sobre a relação entre

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

afetividade, clima e satisfação. Contudo, independente da corrente teórica adotada, é certo que na prática eles se misturam, pois é a partir da afetividade que se realiza a percepção coletiva na organização. Segundo Tamayo (1999, pp. 245-246):

“O clima consiste na percepção que o empregado tem do seu ambiente de trabalho e, portanto, da própria cultura da organizacional que, com suas normas, valores e tradição, determina o ambiente de trabalho. Assim, a cultura está constituída por assunções compartilhadas, enquanto o clima consiste em percepções compartilhadas... O clima organizacional pode, então, ser definido como um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização”.

Diante desse conceito, no caso da escola, a eficácia nos resultados dos alunos, depende de como a comunidade escolar interpreta e compartilha as percepções da sua cultura organizacional para, então, exercer seu papel dentro da instituição.

O clima, além disso, pode ser dinâmico e apresenta uma relativa estabilidade, pode apresentar características diferentes dentro de uma mesma instituição dependendo do grupo que interagem.

“O clima de uma organização é necessariamente específico, já que ele consiste na forma como certos empregados percebem um ambiente de trabalho determinado num dado momento da história da organização. Além disso, numa mesma organização, podem existir diversos climas, característicos de áreas ou setores organizacionais. A especificidade não exclui, porém, a possibilidade da existência de uma estrutura comum ao clima organizacional” (Tamayo, 1999, p. 248).

Embora o clima seja específico de cada organização, Tamayo (1999) indica variáveis para identificação do clima e cultura organizacionais que são: estrutura organizacional, responsabilidade, comprometimento, políticas e práticas organizacionais, confiança, reconhecimento e afeto, sistemas de recompensas, entusiasmo e apoio, conflito, clareza da comunicação, liderança, ênfase na produtividade, etc,

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Porém, conforme Tamayo (1999, p. 249):

“O que seria universal não seriam os fatores ou os componentes do clima, mas a estrutura motivacional que está por trás deles. Postula-se, portanto, a existência de uma estrutura universal, isto é, válida para todas as organizações. Essa estrutura seria de tipo motivacional”.

Portanto, a eficácia de uma instituição está ligada a motivação que a instituição estabelece aos seus funcionários, sendo, portanto, um fator preponderante no estabelecimento de uma organização eficaz.

1.1.3 Gestão de recursos humanos

No atual mundo globalizado, as organizações sabem que seu maior capital é o humano – seus funcionários, que fazem o grande diferencial no mundo corporativo. Por isso, o departamento de recursos humanos, ou melhor, a gestão de pessoas se tornou importante dentro da perspectiva de se obter resultados favoráveis. Dentro dessa visão, o cenário hoje é de discussão entre o que é obsoleto e tradicional o que é moderno na gestão de pessoas, visando à valorização de seus funcionários (colaboradores) como forma de garantir um bom desempenho.

Segundo Dessler (2003), a administração de recursos humanos possibilita assegurar resultados através de outros, uma vez que pessoas motivadas e bem avaliadas sentem-se encorajadas a se desenvolverem e produzirem melhores resultados. De nada adianta um bom administrador se há falhas na contratação de pessoal ou na motivação de seus colaboradores.

“Há muitos anos se diz que o capital é o gargalo para o desenvolvimento industrial. Não acho que isso seja verdade. Para mim, a força de trabalho e a incapacidade da empresa de recrutar e manter uma boa força de trabalho constituem o gargalo para a produção. Não conheço nenhum projeto fundamentado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

interrompido por falta de caixa. Mas conheço empresas cujo crescimento está parcialmente interrompido ou dificultado porque não conseguem manter uma eficiente e entusiasmada força de trabalho, e acho que também será assim no futuro” (Foulkes cit.in Dessler, 2003, p. 7).

Fala-se, também, de um setor de gestão de pessoas que busca capacitar, envolver e desenvolver o bem mais precioso de uma organização: o capital humano. Contudo, para que isso ocorra o gestor precisa desenvolver:

“Visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo” (Sovienski e Stigar, 2008, p. 54).

No ramo da educação, que “ é o processo de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas” (Lück, 2009, p. 82), a gestão de pessoas é fundamental, visto que a escola centra-se na promoção de uma educação de qualidade, no fazer pedagógico por pessoas competentes. As pessoas constituem a parte vital da escola e são elas que, trabalhando em equipe, fornecem o diferencial na aquisição de uma educação eficaz, sendo o gestor responsável, através de uma liderança mobilizadora, focar em ações que garantam o desenvolvimento de talentos e, conseqüentemente, na conquista das metas educacionais traçadas, através da gestão de pessoas.

1.2 A importância do clima e da cultura organizacional nas Organizações Escolares

Na perspectiva da gestão escolar, o clima e a cultura organizacional influenciam significativamente na obtenção dos objetivos pretendidos, dessa forma, é relevante que se analise o clima existente na organização, bem como, se a cultura praticada na escola possibilita um local favorável à prática de ensino-aprendizagem

Assim, a cultura e o clima atuam de forma mútua e concreta, geralmente, são modificados e influenciados pela postura do gestor da instituição.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

De acordo com Azevedo (2014, p.1) "o clima é apenas a parte visível da cultura, a ponta do iceberg", que pode ser rapidamente mudado e retrata a organização. Já a cultura é mais resistente às mudanças; é o conjunto de valores que norteiam o comportamento das pessoas independente do "olhar do chefe".

Logicamente, em virtude do clima possuir uma natureza mais flexível, é mais fácil modificá-lo do que a cultura, geralmente incorporada e mais resistentes às mudanças.

No caso desta última, se faz necessária à adoção de uma ferramenta que possibilite ao longo prazo, essa transformação comportamental, no caso, o planejamento estratégico.

Contudo, consoante Azevedo (2014, p.2),

“Sem um entendimento profundo sobre a cultura vigente, o esforço de implantação da nova estratégia é subestimado. Pouco se atenta à necessidade de primeiro ajustar os valores vigentes - o que demanda tempo e esforço - tornando primeiro a cultura em aliada, uma alavanca da nova estratégia, para depois colocar em prática o plano. Olhando apenas o clima, os desafios impostos pela cultura vigente são menosprezados e passam despercebidos. A conta só chega mais”.

Nesse prisma, conhecer a cultura contribui para o reconhecimento de ameaças e oportunidades dentro da organização escolar, em virtude de que "a cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade dos próprios funcionários" (Moser et al, 2012, p.6).

Sucesso citado por Moser et alli (2012, p.6), amplia as discussões, ao afirmar que " as múltiplas interações humanas que ocorrem na convivência dos membros de uma organização consolidam valores e crenças, que, por sua vez, determinam comportamentos individuais e coletivos."

A cultura organizacional compreende também condutas não formalizadas e que orientam o modo de pensar e agir dos membros da organização e, por isso assume um aspecto mais complexo e, portanto, mais difícil de ser transformada. Isso pode ser tanto

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

um aliado como um entrave na melhoria das instituições escolares, pois “mediante as percepções do ambiente de trabalho, os empregados valorizam certos elementos da cultura da organização, questionam outros e invalidam alguns deles” (Tamayo, 1999, p. 246).

Devido a ocorrência simultânea de culturas, há a ocorrência de discrepância entre os objetivos educacionais e os objetivos expressos na cultura escolar, que pode se manifestar através de atitudes individualistas, sendo um entrave na implantação de uma educação de qualidade,

“(…) embora sejam múltiplos e variados os interesses e valores normalmente em jogo em toda organização (porque vários são os sujeitos que a organização abriga), a questão de maior importância quanto à abordagem de vontades diversas e à solução de conflitos é a atinente à relação entre os objetivos a serem atingidos e os interesses dos que despendem seu esforço na consecução de tais objetivos” (Paro, 2015, p. 33).

Isso ocorre, principalmente, em instituições em que a cultura não formalizada tem predominância sobre os valores da cultura organizacional. Nesse caso,

“O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassociam ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais”. (Luck, 2009, p. 121)

Chiavenato (2001) definiu o clima organizacional como sendo uma propriedade do ambiente organizacional identificada ou praticada pelos participantes da organização e que influencia diretamente no seu comportamento, sendo portanto, o ambiente psicológico e social que existe em uma organização.

“(…) pode-se encontrar três palavras-chaves, quais sejam: satisfação, percepção e cultura (dos funcionários), pois, direta ou indiretamente, os conceitos remetem à relação do clima com o

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização; percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente; a cultura organizacional influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São, portanto, faces de uma mesma moeda, são questões complementares” (Luz cit. In. Moser et al, 2012, p.14)

Salienta-se ainda, a atitude pessoal pode ser um entrave para o fortalecimento das ações organizacionais, na medida em que, pode favorecer o entrosamento coletivo e estimula a colaboração e a satisfação de pertencer à equipe ou por outro lado, promover desinteresse, rejeição e apatia pelo trabalho.

Logicamente, dessa forma, um diagnóstico do clima organizacional é relevante para que se tenha compreensão geral acerca da instituição escolar. Posto que, de posse desse conhecimento é possível modificar os aspectos desfavoráveis visando a concretização dos objetivos pretendidos, pois um clima desfavorável afeta diretamente a unidade escolar, de forma interna e externamente, comprometendo e dificultando o alcance dos resultados.

Dentro das organizações, o gestor é responsável por estabelecer normas e, conseqüentemente, manter uma cultura estabelecida através de ações e práticas que influenciam no clima organizacional, tornando o espaço agradável ou extremamente difícil para se trabalhar. De acordo com Moser et al (2012, p.10) "convém que eles (gestores) conheçam e reconheçam suas características pessoais, em especial, suas aspirações profissionais" para motivarem positivamente o clima organizacional, precisam "estar dispostos a abandonar seu atual nível de pensamento e ver as coisas de outro prisma."

1.2.1 O papel do gestor na implementação de uma cultura organizacional

Dentro das organizações, o gestor é responsável por estabelecer normas e, conseqüentemente, manter uma cultura estabelecida através de ações e práticas que

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

influenciam no clima organizacional, tornando o espaço agradável ou extremamente difícil para se trabalhar.

Segundo Lück (2009, p.118):

“Ao diretor escolar, responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, cabe, portanto, o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais”.

Caso o gestor não exerça a liderança, a cultura organizacional estará centrada em interesses pessoais, baseada no quem perde-ganha, havendo uma perda da função social da escola e prejudicando o desenvolvimento socioeducativo dos alunos.

“Os ambientes em que os gestores hesitam em exercer liderança nesse sentido passam a ser objeto da criação de regularidades em que interesses individuais ou corporativos têm primazia inadequada e ilegítima como um direito funcional, em detrimento dos interesses de aprendizagem e formação dos alunos. Essas características passam então a ser subliminarmente socializadas para os novos membros da escola, que são influenciados a aceitá-las e assumi-las, ocorrendo então o reforço à consistência e estabilidade do modo de ser e de fazer estabelecido, mesmo que em contradição aos propósitos educacionais” (Lück, 2009,118).

Essa situação, uma vez implantada, fortalece-se como cultura organizacional da escola, criando um espaço prejudicial à formação integral dos aluno.

A atitude do gestor também é responsável pela implantação do clima organizacional. Uma atitude positiva favorece o entrosamento e estimula a colaboração e a satisfação de pertencer à equipe. Já a atitude negativa gera o desinteresse, rejeição e apatia pelo trabalho.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Algumas atitudes positivas que algumas empresas adotam é a possibilidade de benefícios e salários, crescimento profissional. Mas, o que dizer das instituições públicas escolares que dependem do governo para implementar um crescimento profissional e melhorias no salário dos funcionários, principalmente, dos professores que historicamente vêm sendo desvalorizados.

Quanto ao professor, ele é influenciado fortemente pela cultura organizacional de local de trabalho. A sua vivência em um ambiente onde o gestor se nega a exercer a liderança na implementação da cultura organizacional que propicie a valorização do professor tende a práticas pedagógicas pouco significativas. A cultura organizacional é muito mais definidora da práxis do professor que os cursos de capacitação. De nada adianta o estímulo de um curso se, ao chegar à escola, o professor não encontra o ambiente favorável para que ele coloque em prática o que ele aprendeu na capacitação.

“Esse fato, portanto, indica a importância de se investir no aprimoramento da cultura organizacional da escola, como condição para a melhoria de desempenho de seus profissionais e conseqüente qualidade do ensino” (Lück, 2009, p. 119).

A cultura organizacional se estabelece através de um processo social e coletivo e se consolida por meio de uma liderança. Então, a partir dessa consciência, é necessário que se analise qual é a liderança que está estabelecida na escola, uma vez que ela irá influenciar no clima e cultura organizacionais favoráveis ou não na busca de uma escola de qualidade, porque, muitas vezes, a liderança exercida não está em defesa do ensino e no bem-estar do aluno, bem como, da função social da escola.

“A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a gestão das pessoas” (Lück, 2009, p. 120).

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

A instituição escolar é uma instância, por excelência, formadora de liderança, logo se destaca a validade da liderança como estratégia para a criação de uma cultura de participação ativa dos atores da escola e de valorização do papel de cada um.

Liderar significa, também, ter capacidade de descentralizar as ações, gerenciar conflitos, dividir responsabilidades, saber ouvir, coordenar equipe, incentivar o trabalho de forma colaborativa, fomentar a autonomia e a transparência nas relações internas e de trabalho. Lück (2014, p.55):

“Liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organização, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência, implica uma relação de poder. Porém, não se deve confundir liderança com o poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante o exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora”.

A liderança e a participação são processos construídos. Isso implica que a escola deve ser *locus* dessa construção.

Por fim, conhecer a cultura organizacional permite ao gestor condições de atuar sobre ela, planejar estrategicamente as ações, como também reconhecer as suas próprias características pessoais, de modo a abandonar, quando necessário, os seus pontos de vista, passando a atuar sobre outro prisma. Dessa forma, contribuindo positivamente no clima e favorecendo a implementação de uma cultura em consoância com os objetivos da escola eficaz.

1.2.2 O líder na formulação e desenvolvimento de estratégias na organização escolar

O papel da liderança na organização escolar está associado ao potencial que o líder dispõe para motivar sua equipe e levá-la a execução de ações direcionadas por objetivos claros e definidos em conjunto.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Na organização escolar o plano é uma ferramenta de trabalho. O ato de planejar envolve pessoas, objetivos, necessidades, ações, tomadas de decisões, avaliação, dentre outros aspectos. Nessa perspectiva, estabelecer estratégias só tem ressonância positiva quando os atores da escola se veem como equipe. O líder agrega, socializa, atribui e assume responsabilidades.

De acordo com Campos (2012, p.54):

“O mundo passa por transformações estruturais e a escola não pode ficar fora do contexto das mudanças. O líder deseja ser eficaz deve manter um alto nível de informação e reflexão das implicações das mudanças em seu próprio contexto. A prática pedagógica e sua gestão deve sair do estilo fragmentado e distante da realidade social para um modelo integrado e comprometido com as necessidades dos diversos atores na integração e inclusão aos processos globais”.

Definir estratégias de trabalho é inerente a qualquer função. Agir por impulso ou de improviso demonstra/caracteriza falta de planejamento, o que implica desperdício de tempo e desenvolvimento de práticas descontextualizadas, sem objetivos, portanto não trarão benefício nenhum para a instituição.

Reforça-se a contribuição das reuniões de planejamento para a definição das estratégias de trabalho, definição de ações e tomadas de decisões. Faz parte do papel do líder fomentar a participação da equipe de trabalho no planejamento e na execução das estratégias.

Lück (2013) assegura que o ato de participar no sentido pleno da palavra implica na mobilização efetiva, considerando os esforços individuais no sentido de superar atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela extinção de comportamentos individualistas, pela criação de espírito de equipe, tendo em vista atingir objetivos sociais e institucionais que são entendidos e assumidos pela equipe.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

O estabelecimento de estratégias, assim como, a execução destas está intrinsecamente condicionada à participação coletiva sob pena de comprometer os resultados pretendidos.

1.2.3 A comunicação interna na organização escolar

O processo de comunicação entre líder e equipe deve ocorrer com eficiência, transparência e objetividade, seja na empresa, na escola, nas instituições privadas ou públicas. A comunicação interna deve fluir bem, do contrário comprometerá a qualidade do trabalho desenvolvido na instituição.

Alves (2011, p.76) assevera que:

“A maioria das informações chega aos colaboradores pela rede de boatos. Sua principal característica a informalidade, ou seja, a administração não exerce controle sobre ela, não a autoriza nem a apoia. [...] A rede de boatos ocupa o espaço deixado pela falta de comunicação: sua origem está na tentativa de busca de informações dos colaboradores sobre situações importantes e se alimenta de condições de trabalho em que há ambiguidades e ansiedade”.

A falta de eficiência na comunicação provoca impactos negativos na instituição gerando prejuízos de toda a sorte, inclusive, afetando diretamente as relações interpessoais. Daí, a importância dos gestores na administração de conflitos, pois geralmente, as falhas na comunicação afetam as relações de trabalho. Robbins (2008) explica que o conflito ocorre quando qualquer uma das partes produz efeito negativo, ou seja, afeta negativamente o que a outra considera importante.

O processo de globalização produziu modificações no comportamento das pessoas, criou novas expectativas e acelerou o tempo da/na comunicação, e, conseqüentemente, facilita a conexão entre os homens. Embora o cenário tenha mudado a sua configuração, a necessidade de comunicação é a mesma de outrora. Não há desenvolvimento onde existe isolamento. Da mesma forma, as empresas assim como as

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

instituições escolares têm necessidades de aprimorar cada vez mais seus mecanismos de comunicação e precisa torná-los acessíveis a todos os segmentos com eficiência.

Segundo Robbins (2008 cit. in Ferreira, 2011, p.75) a comunicação dar-se em sentido vertical ou horizontal. E em sentido vertical esta pode ser ascendente quando a comunicação é originada dos níveis mais baixos em direção aos mais altos; descendente quando a comunicação parte dos níveis mais altos para os mais baixos, o que se pode verificar na figura abaixo:

Figura 1 - Direção da comunicação



Fonte: Robbins (2008).

O que se configura a partir de Robbins (2008) é que a comunicação independentemente do nível que ela se estabeleça, a qualidade de sua efetivação é que vai interessar para a organização escolar.

1.2.4 Cultura docente

A atividade docente tem como foco principal a aprendizagem do aluno. Segundo Libâneo (2004), a profissionalidade -entendida como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para que o processo ensino-aprendizagem ocorra - é o requisito para alguém se tornar professor. No entanto, ela sozinha não garante que o processo ocorra, é preciso que haja condições ideais que garantam o exercício docente, que vão desde remuneração até condições físicos-ambientais – profissionalização, além do compromisso e competência para cumprir os deveres e responsabilidades inerentes ao cargo –

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

profissionalismo. Embora distintas, a ausência de uma prejudica o processo ensino-aprendizagem. Historicamente, no Brasil, as condições precárias de profissionalização vêm refletindo nas práticas docentes que se veem perdendo prestígio social e com baixos salários.

“As condições de trabalho e a desvalorização social da profissão de professor, de fato, prejudicam a construção da identidade dos futuros professores com a profissão e de um quadro de referências teórico-prático que defina os conteúdos e as competências que caracterizam o *ser professor*. Isso acontece porque a identidade com a profissão diz respeito ao significado pessoal e social que a profissão tem para a pessoa. Se o professor perde o significado do trabalho tanto para si como para a sociedade, ele perde a identidade com a sua profissão. O mal-estar, a frustração, a baixa auto-estima são algumas conseqüências que podem resultar dessa perda de identidade profissional. Paradoxalmente, no entanto, a ressignificação de sua identidade – que passa pela luta por melhores salários e pela elevação da qualidade da formação – pode ser a garantia da recuperação do significado social da profissão. Apesar dos problemas, os professores continuam sendo os principais agentes da formação dos alunos e, portanto, a qualidade dos resultados de aprendizagem é inseparável da sua qualificação e competência profissionais” (Libâneo, 2004, p. 77).

Por isso, é importante a construção de uma cultura docente que vise ao fortalecimento de sua identidade profissional e da criação de uma cultura organizacional que valorize as interações sociais no ambiente de trabalho, a constante formação continuada, participação na gestão da escola, intervenções significativas e transformadoras da realidade dos alunos e da sua própria prática docente, porque a cultura organizacional é uma grande influenciadora na formação na identidade e desenvolvimento dos professores, sendo impossível dissociá-la da gestão e de suas práticas. Isso porquê:

“(…)além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita. Esses aspectos têm sido denominados frequentemente “currículo oculto” mas que, embora oculto, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. Tanto isso é verdade que os

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

mesmos professores tendem a agir de forma diferente em cada escola em que trabalham, pois cada escola tem seu modo de fazer as coisas” (Libâneo, 2004, 106).

Dessa forma, a cultura da escola não pode ser menosprezada porque ela, em maior ou menor grau, tem papel relevante na construção da cultura docente, não esquecendo que a própria escola é um espaço em que muitas culturas coexistem (do aluno, do professor, do gestor, etc) e todas elas devem convergir para o objetivo maior da organização escolar. O conhecimento sobre que cultura está presente torna mais fácil saber se ela afeta e como afeta a prática dentro da sala de aula, pois:

“O trabalho nas escolas se defronta com características culturais dos alunos, que afetam sua participação nas aprendizagens. Também os professores são portadores de características culturais – seus saberes, seus valores, seus quadros de referência, o modo como lidam com a profissão – que marcam fortemente as práticas docentes. Mas o que se quer destacar aqui é que as próprias práticas e situações escolares estão impregnadas de uma cultura, que é a cultura da escola (como se poderia falar, também, da cultura da prisão, da cultura da fábrica), afetando tanto professores quanto alunos” (Libâneo, 2004, p. 107).

A cultura dentro da sala de aula e fora dela é algo que construído nas interrelações de seus membros e a partir da construção que o professor faz de sua identidade e qual o significado que a sua profissão tem para si.

“(…)os valores pessoais produzem os esquemas (representações mentais estocadas na memória, constituída por crenças) utilizados para avaliar cognitivamente os atributos do ambiente organizacional com base na significação que eles têm para os empregados. Os valores pessoais são indicadores latentes daqueles elementos que no ambiente organizacional são significativos para os empregados, já que o sentimento de bem-estar individual organizacional deriva da obtenção daquelas coisas que são desejados, valorizadas e esperadas pelo indivíduo” (Tamayo, 1999, p. 252).

Essa significação de sua profissão é que repercute na sua prática docente, tanto dentro da sala como fora dela, bem como se a cultura organizacional permite uma interação maior entre professores ou se incentiva uma intensa competição entre

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

professores, gerando atitudes de companheirismo ou de isolamento. Tudo isso irá refletir na sala de aula e nos tipos de relacionamento que os professores mantêm entre si.

Segundo Hargreaves (1994) e Thurler (2004) existem cinco tipos de cultura docente que são: individualismo, balcanização ou fragmentação, colegialidade forçada, colaboração e a grande família.

“O *individualismo* consiste na centralização de atividades individuais sem a interferência de terceiros na prática docente e de forma isolada. Nesse tipo, não há compartilhamento de ideias e experiências entre os professores, gerando um ambiente altamente competitivo.

A *balcanização ou fragmentação* é quando os professores se reúnem de acordo com as áreas ou departamentos ou em função de interesses ou objetivos afins. Por se agruparem por áreas, há o isolamento do restante dos grupos não pertencentes à suas áreas, o que ocasiona defesa de seus próprios interesses.

A *colegialidade forçada* consiste em trabalho em equipe, mas de uma forma forçada, imposta por uma direção ou liderança, que diz onde, como e o que deve ser feito em equipe. Esse tipo dá uma falsa ideia de colaboração.

A *colaboração* permite uma total interação já que não existem imposições, tudo ocorre de forma espontânea. Os professores trocam experiências, materiais, planos de aula, etc. Nesse tipo de cultura, os professores dispõem de uma maior autonomia e compartilhamento entre professores, e nessa troca, eles se atualizam.

Na *grande família*, os professores se reúnem, mas sem discutirem assuntos delicados (problemas de sala de aula, etc), seguem a proposta da escola, em que há obediências às regras explícitas ou implícitas” (Hargreaves, 1994, p.37).

Independente como trabalham, os professores podem apresentar uma resistência às mudanças necessárias, o que interfere também nos resultados dos discentes, já que a cultura individual docente e da organização pode impedir que mudanças necessárias sejam feitas. Portanto, a construção da identidade docente e de seu papel são fatores essenciais na construção de uma cultura eficiente e de um clima positivo às interações humanas.

1.3 Planejamento Estratégico

Considera-se o planejamento estratégico como um instrumento fundamental para que se obtenha os resultados pretendidos nas organizações, todavia, a priori, para uma melhor compreensão deste, é relevante conceituar, primeiramente estratégia, o qual consoante Chiavenato (2003, p.41) é "um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização." O teórico continua discorrendo que "uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação de recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente."

Seguindo o conceito, emerge o planejamento estratégico com um papel preponderante no processo de gestão organizacional, todavia, para alguns gestores ainda não é operacionalizado, em virtude de sua não aplicação, quer por desconhecimento ou falta de interesse.

Não conhecer ou desconsiderar o planejamento estratégico prejudica, notoriamente, o processo de gestão, uma vez que o planejamento estratégico é um processo gerencial, "um esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro" (Luck, 2000, p. 10). Dessa forma, encontra-se em permanente avaliação e, se caso haja necessidade, precisa ser reformulado, visto que "não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas sim, produto de mecanismos altamente complexos." (Godoy e Machado, 2011, p.34)

Sua adoção possibilita a previsão do futuro organizacional, ao permitir que o gestor consiga vislumbrar as ações executadas e como é executado, e as possíveis ameaças ao sucesso da instituição. Munido dessas informações, o gestor fica mais apto a tomar decisões cruciais, refletindo acerca da sobrevivência da instituição escolar.

As instituições escolares públicas, devida a sua própria natureza (pública), não se preocupam com a possível concorrência, geralmente, o planejamento estratégico não é

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

planejado e nem executado. Isso é uma lástima, haja vista que essas organizações perdem grandes oportunidades de minimizar muitos problemas e de terem excelentes resultados, nesse caso específico, índices satisfatórios de aprovação (Cunha, 1996).

É salutar ainda, discorrer que é que planejamento estratégico, ao permitir possíveis mudanças de tomada de decisão contribui com ao planejamento participativo (pois possibilita a intervenção de todos os membros da equipe escolar no processo de criação e efetivação do plano e das metas a serem alcançadas).

Segundo Donato (2001, p.38):

“O planejamento estratégico proporciona benefícios potenciais às organizações dentre os quais se destacam: promoção de pensamento e ação estratégicos; aumento do desempenho; criação de foco, consistência e unidade de propósito nas ações; melhoria da aprendizagem organizacional e pessoal, da tomada de decisão, das capacidades organizacionais, comunicações e relações públicas, do apoio técnico e da segmentação organizacional”.

É um instrumento capaz de fornecer o rumo e a direção às instituições, bem como o compromisso de seus participantes em executar a estratégia.

1.4 O Planejamento estratégico e a cultura organizacional

Compreende-se o planejamento estratégico como sendo uma ação integralizada objetivando à orientação para as tomadas decisórias. Logo, esta abrange procedimentos e habilidades nas esferas sociais e cognitivas condizentes com o estilo da administração e da cultura da organização (Donato, 2001). Conseqüentemente, o processo é o mais importante resultado aliado com o planejamento.

O planejamento engloba o processo de aprendizagem organizacional e pessoal, tendo em vista que este permite a troca de experiências entre os membros da equipe, propiciando que se fomente uma cadeia de conscientização social e organizacional.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Mas, para tanto, é fundamental que a organização tenha uma cultura que priorize boas relações interpessoais e aprendizagem mútua em todos os níveis administrativos, assim, é relevante:

“uma rede de comunicações informais em pleno funcionamento, que envolva seus diversos “públicos” num intercâmbio de ideias, aspirações e valores com a sociedade; abertura e flexibilidade favoráveis à aceitação de erros e incertezas, tomada de risco e inovação, condições que desestimulam os planejadores de adotarem estratégias defensivas, para proteger seus interesses e a proximidade do poder; participação e quebra de barreiras intelectuais, estruturais e burocráticas que limitam a capacidade de compreensão e resolução de problemas; estímulo à exploração de múltiplos pontos de vista na resolução de problemas; definição dos objetivos específicos e de limites críticos para possibilitar a adaptação estratégica” (Donato, 2001, p. 38).

O processo decisório é uma ação que envolve diferentes pessoas e, justamente, por isso, interesses divergentes que podem gerar conflitos entre grupos em vantagem ou desvantagem, que se transformam em atividade política. Tudo isso pode ocasionar um obstáculo à implementação de estratégias.

“As organizações são mini sociedades, nessa perspectiva, o planejamento é um processo de cunho cultural, pois "as estratégias expressam uma visão de mundo, os pressupostos e valores coletivamente compartilhados na organização" (Donato, 2001, p.39).

Na existência da necessidade de modificar procedimentos organizacionais, gestor ao implantar o planejamento estratégico pode ter dificuldades de executá-lo, caso este seja contrário a cultura da organização, pois ele pode ser considerado como uma ameaça por partes da equipe de trabalho. Nessa realidade, o planejamento estratégico dificilmente será plenamente executado.

Logo, para àqueles que não conhecem a dinâmica cultural, pôr em prática as mudanças culturais configura-se como um processo desafiador frente a cultura organizacional, pela sua natureza de ser resistente às mudanças, o planejamento

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

estratégico precisa reconhecer os obstáculos à sua efetivação e requer conhecimento da cultura organizacional disseminada na escola e os jogos de poder existente (Almeida, 2000).

Com base nessas afirmações, coletar conhecimento acerca da cultura da organização permite que a "implementação de uma ferramenta, como o planejamento estratégico, possa ser implementada de maneira eficaz, evitando resistência e aproveitando o potencial da empresa" (Estrada et alli, 2011, p. 16).

Verifica-se, oportunamente, que existe uma intrínseca relação entre cultura organizacional e planejamento estratégico. Segundo Gaj (1990), defende que a cultura influencia o planejamento estratégico, em virtude de que ter ciência das oportunidades e das ameaças externas e do clima organizacional favorece à elaboração de estratégias.

Na visão de Monteiro et alli (1999), por sua vez, o resultado do planejamento que determina a cultura organizacional, logo é a partir das estratégias adotadas que as pessoas vão assimilar a cultura organizacional.

Independentemente disso, a cultura é considerada como parte relevante para se identificar às percepções dos funcionários e a incorporação dos objetivos da instituição visando ampliar o empenho na implantação de melhorias.

II METODOLOGIA CIENTÍFICA

A metodologia compreende todo percurso utilizado pelo pesquisador na concretização de seu estudo científico. Dessa forma, a metodologia, norteia o pesquisador a partir dos instrumentos adequados qual caminho teórico deve ser seguido para se alcançar determinado objetivo proposto na pesquisa.

2.1 Objetivo Geral

- Contribuir com as transformações da cultura organizacional da gestão escolar de modo a influenciar nas mudanças da prática de ensino e aprendizagem.

2.2 Objetivos Específicos

- Verificar as dimensões da cultura organizacional no espaço educativo do CINTRA - Fundação Nice Lobão.
- Relacionar a cultura e o clima organizacionais identificados nas atividades e ações de gestores administrativos e de docentes através da obtenção dos resultados dos discentes
- Analisar de que forma as estratégias de ensino-aprendizagem interferem no sucesso dos discentes, considerando as recorrentes práticas da cultura organizacional realizadas pelos docentes.
- Analisar de que modo se constituem as ações e o papel do gestor na implantação da cultura organizacional, bem como inter-relacionar cultura organizacional e eficácia escolar.

2.3 Instrumentos e procedimentos

A avaliação de uma organização perpassa pelo conhecimento de sua cultura organizacional, porque ela é responsável pelo comportamento das pessoas e influência nos resultados e nas decisões tomadas, por isso pretendeu-se aprofundar o conhecimento

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

desse tema. Esse estudo buscar, por meio do recolhimento de dados quantitativos, propiciar uma maior reflexão sobre a interrelação entre cultura organizacional, gestão, prática docente e a eficácia nos resultados.

Esse estudo tem como ponto de partida a inquietação resultante de que, a cada ano, os resultados das avaliações externas da instituição são cada vez mais insatisfatórios, bem como da indagação da pesquisadora se a cultura organizacional tem parte nesses resultados.

Por se tratar de uma amostra de 220 professores, optou-se pela pesquisa quantitativa porque o enfoque na interpretação do objeto é maior, ela permite que grandes quantidades de dados, extraídos de um grande número de pessoas, sejam coletadas e analisadas (Fonseca, 2002).

Aos participantes da pesquisa foi dado um questionário com perguntas fechadas com uma justificativa sobre a importância do presente estudo. O questionário é constituído de duas partes:

- ✓ Parte I: caracterização dos participantes com pergunta sobre idade, tempo de serviço, escolaridade e gênero.
- ✓ Parte II: dividido nas seguintes dimensões:
 - Professores: ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação e gestão escolar.
 - Equipe técnica: gestão escolar, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola e acesso e permanência dos alunos na escola.

Cada dimensão está ligada às atribuições de cada cargo, com exceção da dimensão gestão escolar, que tem como objetivo recolher dados sobre a percepção que os participantes têm sobre essa dimensão.

O questionário foi construído pela própria pesquisadora e foi submetido a peritos especializados para validação que resultou na versão final (apêndice A).

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Os dados foram recolhidos e analisados. Para que essa pesquisa acontecesse, foi pedida uma autorização prévia (anexo 1) ao diretor pedagógico da instituição para a aplicação dos questionários. Nesse pedido, constavam os objetivos da pesquisa, o comprometimento ético e a permissão para que os resultados fossem publicados.

2.4 Caracterização do universo e da amostra

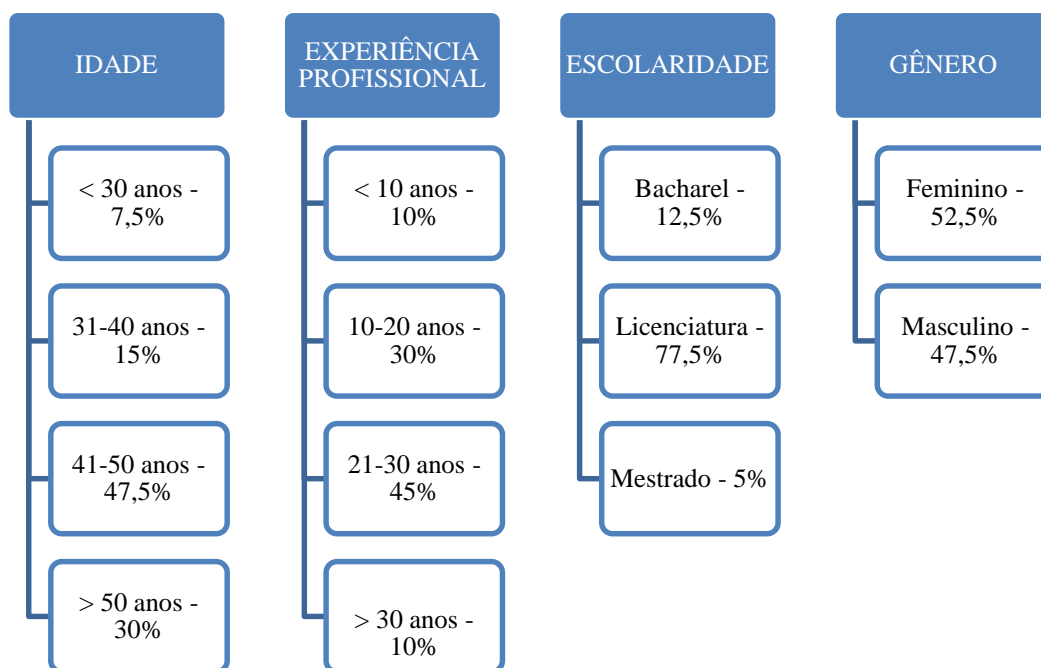
O presente estudo foi realizado com os professores e a equipe técnica (coordenadores, supervisores e orientadores educacionais) de uma escola pública e gratuita de educação básica. A instituição possui 5.569 alunos, 545 professores, uma equipe técnica com 20 profissionais, 01 diretor pedagógico, 01 diretor geral e 01 financeiro.

A escolha se deve pela facilidade que a pesquisadora tem de transitar entre os professores, equipe técnica e gestores, pois pertence ao quadro de docentes da instituição, tendo ensinado em diversos níveis.

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 220 professores e com a população da equipe técnica, valendo-se como método para recolher os dados o questionário elaborado pela própria pesquisadora.

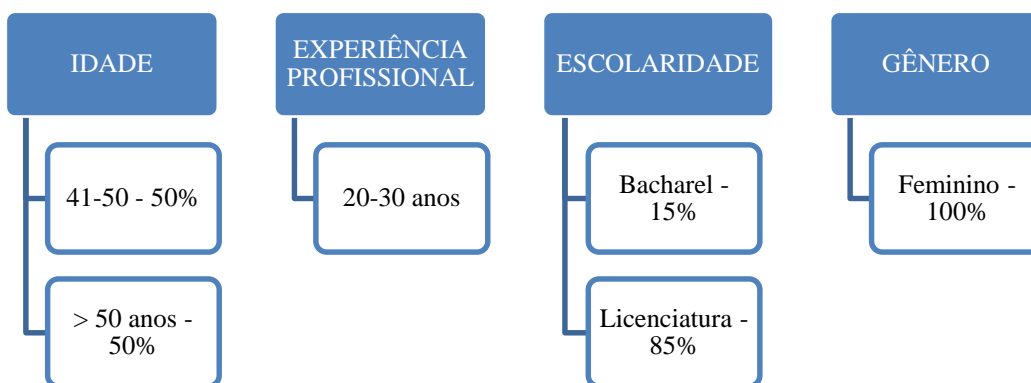
O questionário é dividido em duas partes. A primeira é constituída por perguntas que tem como objetivo caracterizar os participantes, tais como: idade, gênero, experiência profissional e escolaridade. Já a segunda parte foi dividida em dimensões e subdividida em indicadores. Para cada grupo, as dimensões foram distintas, com exceção da dimensão *gestão escolar democrática* que foi aplicada aos dois grupos. O critério usado para a escolha das dimensões levou em conta a função e as atribuições específicas de cada grupo.

Figura 2- Caracterização da amostragem dos professores



De acordo com o quadro acima, o intervalo de idade dos professores ficou entre < 30 anos e > 50 anos, com predominância na faixa etária de 41-50 anos (47,5%), com prevalência do gênero feminino (52,5%). A maioria possui de 21-30 anos de exercício do magistério (45%). A formação acadêmica apontou que 77,5% cursaram licenciatura, 12,5% são bacharéis e apenas 5% possuem mestrado.

Figura 3 -Caracterização da população da equipe técnica



A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Conforme a figura mostrada, é uma equipe formada somente por mulheres, a maioria com formação acadêmica em licenciatura (85%) e somente 15% são bacharéis. Isso significa que são professoras em desvio de função, pois, no Brasil, esses cargos têm como exigência a formação em Pedagogia. Possuem experiência profissional entre 20-30 anos, com idade de 41-50 anos (50%) e maior de 50 anos (50%).

2.5 Apresentação dos Resultados

Apresentam-se, a seguir, os resultados da pesquisa quantitativa, relacionando-os aos objetivos específicos do presente trabalho, ressaltando que foram dois grupos participantes do estudo: professores e equipe técnica. As perguntas foram divididas em dimensões e foram distintas a cada grupo, somente a dimensão gestão escolar foi aplicada a ambos.

De acordo com Fonseca (2002, p.20):

“Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc”.

2.5.1 Resultados do grupo professores

a) Dimensão ambiente educativo.

As perguntas da dimensão ambiente educativo estão relacionadas aos objetivos **verificar as dimensões da cultura e do clima organizacionais no espaço educativo do CINTRA - Fundação Nice Lobão e relacionar, na obtenção dos resultados dos discentes, a cultura e o clima organizacionais identificados nas atividades e ações de**

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

gestores administrativos e de docentes. Os gráficos 01 são os resultados relacionados ao indicador amizade e solidariedade.

Dimensão: ambiente educativo / Indicador: Amizade e solidariedade

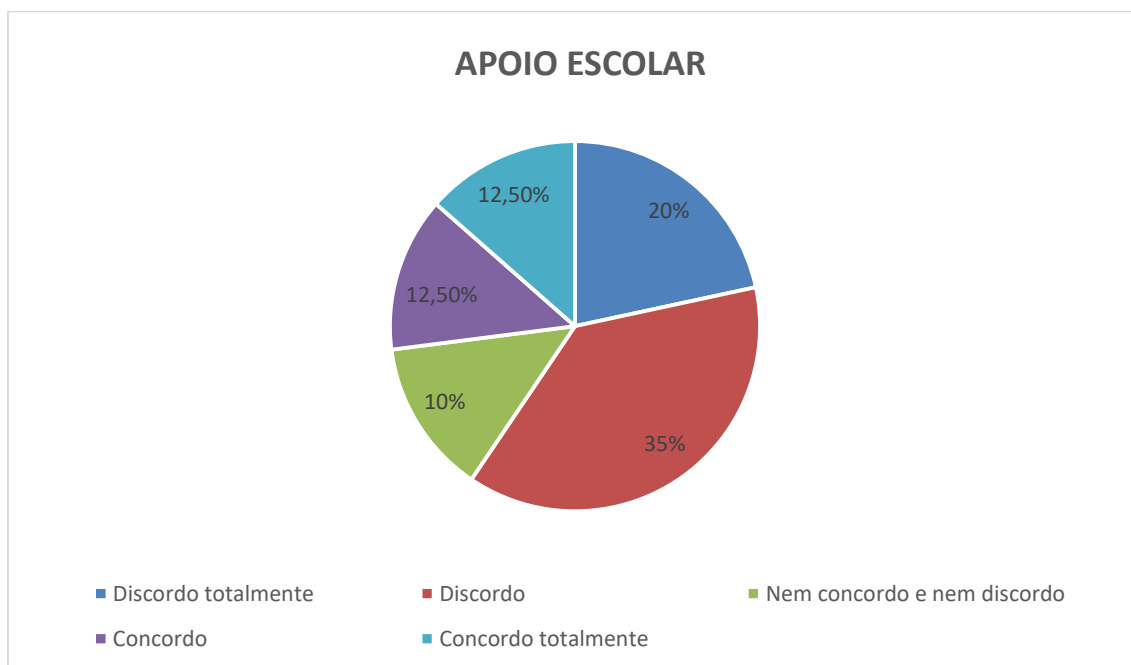


Gráfico 1-A- Apoio Escolar

O professor, funcionário ou aluno que chega à escola com algum problema pessoal, ele encontra pessoas dispostas a ajudar?

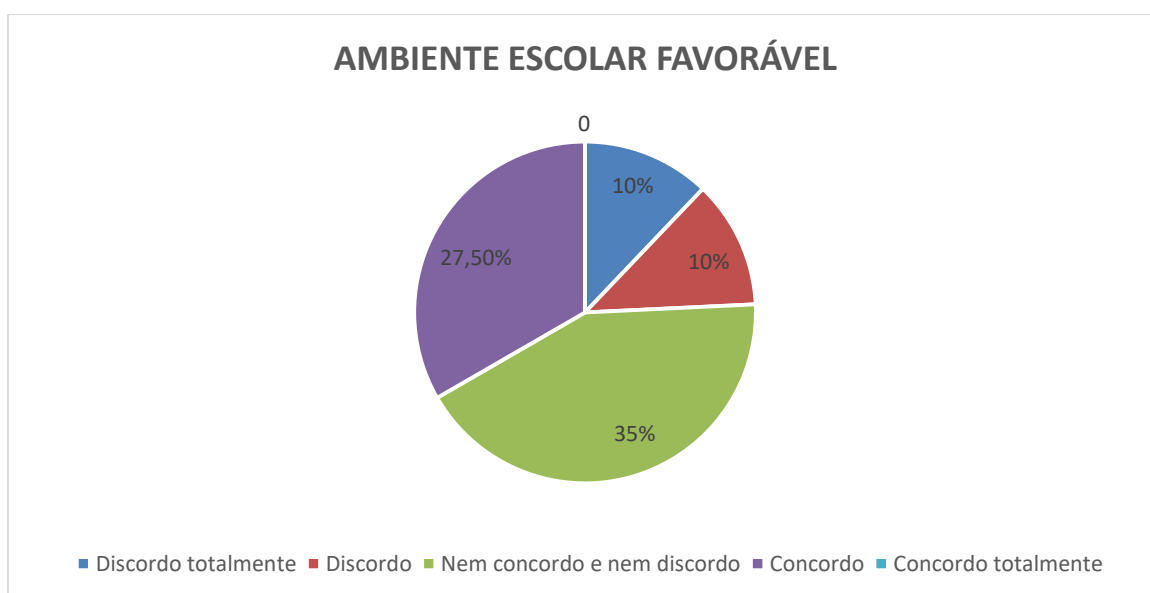


Gráfico 1-B- Ambiente Escolar favorável

O ambiente da escola favorece a amizade entre todos (entre alunos e alunos; entre professores e alunos; entre os professores, etc.)

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Como sabido, é de suma relevância, que o ambiente educacional seja um local acolhedor para toda a comunidade escolar, que a mesma, possua uma proposta pedagógica baseada no respeito às individualidades de cada aluno, docente ou demais integrantes desta. Uma vez que, isso é um pré-requisito para que se estabeleça uma relação de confiança entre todos os agentes que integram o processo de ensino – aprendizagem. Uma vez que, na escola é vital que o docente tenha um olhar atento a todos os conflitos que possam surgir de forma interna e externa e, que logicamente, influencia negativamente o discente. Todavia, ainda é realidade, nas escolas brasileiras, a figura de educador rígido que apenas exige o conteúdo de seus alunos e não se responsabiliza pela parte emocional destes, objetivando a figura do aluno como mero receptor de conhecimento mas, não o acolhendo como um ser humano ainda em formação.

É notório, que a maioria das escolas públicas do Brasil, carece de maiores recursos financeiros e de uma infraestrutura adequada, que seu público alvo é da parcela marginalizada da sociedade e, que são vítimas das desigualdades sociais. Logo, é mister que o professor tenha uma metodologia de ensino que fortaleça a autoestima desses alunos, dessa forma, se estabelece um espaço afetivo e interativo, propício ao desenvolvimento mental, emocional e social dos jovens.

O estabelecimento de boas relações entre alunos e professores é o passo inicial para se construir um ambiente acolhedor, tendo em vista que os alunos se sintam mais motivados e interessados nas aulas. Nessa perspectiva, o professor precisa ter uma postura amável e inspirar em seus alunos o prazer pelo ensinar.

Como pode se verificar, ao serem inquiridos sobre a ajuda às pessoas no ambiente escolar, os maiores percentuais são de discordância, porém ao quanto ao ambiente favorável ao desenvolvimento de amizades, observa-se que o cenário muda: o maior percentual é o posicionamento neutro quanto ao clima ser favorável ou não, o que se pode analisar que a escola ainda possui dificuldade em propiciar um local de aprendizagem acolhedor e dinâmico para os seus alunos.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

O gráfico 02 relaciona-se às perguntas que visaram a percepção do indicador alegria das pessoas que trabalham e estudam na instituição.

Dimensão: ambiente educativo / Indicador: Alegria.

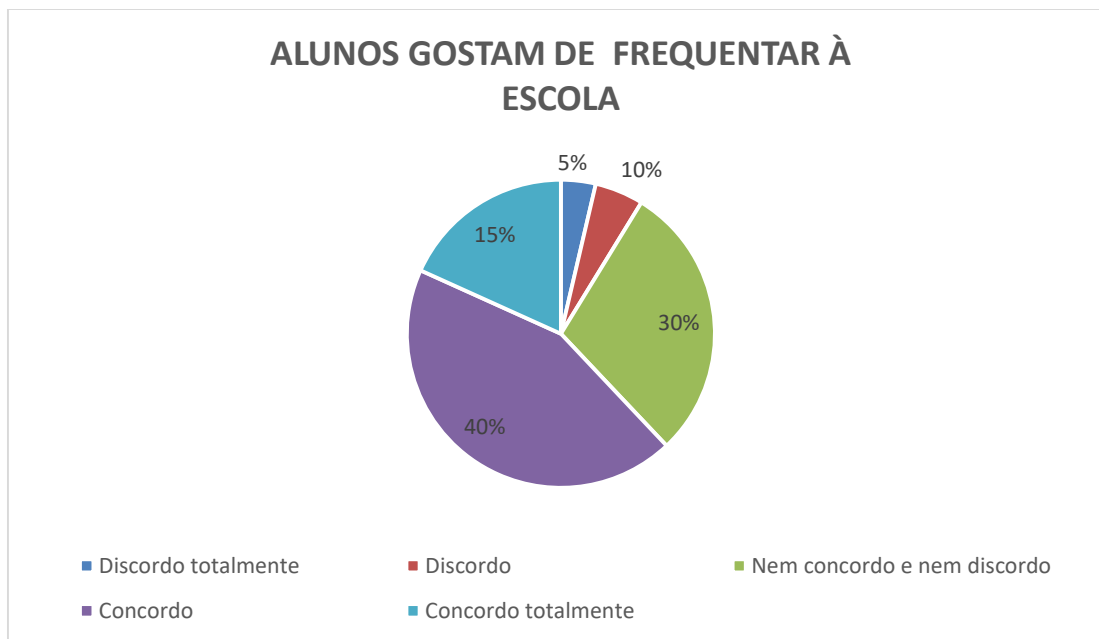


Gráfico 2-A Alunos gostam de frequentar à escola
Os alunos gostam de frequentar a escola?

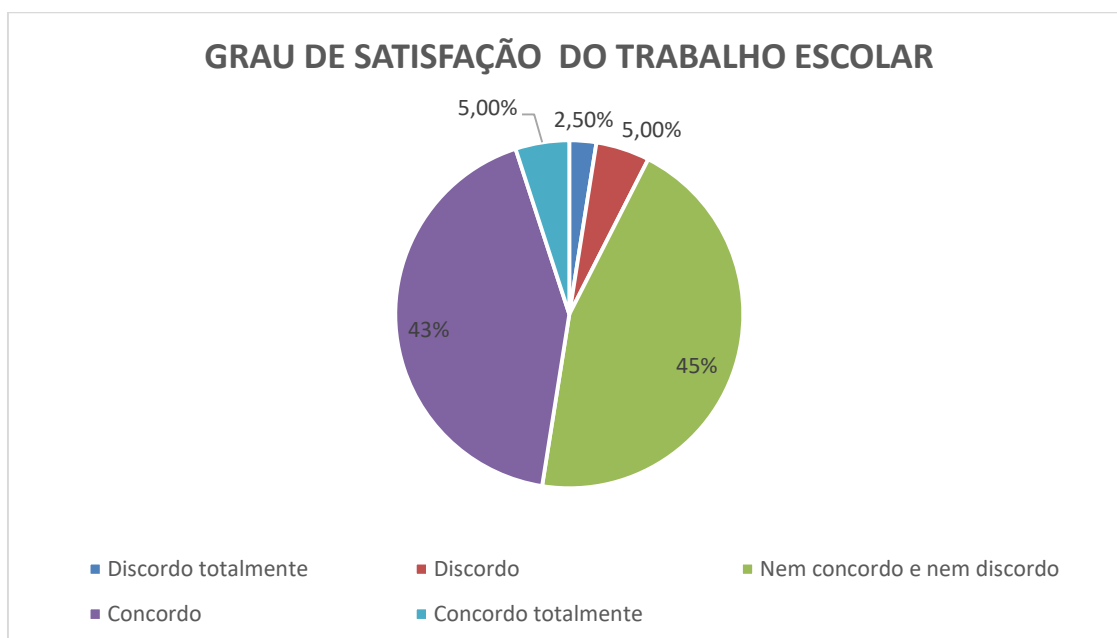


Gráfico 2-B- Grau de satisfação do trabalho escolar
As pessoas que trabalham na escola gostam do trabalho que ali desenvolvem?

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

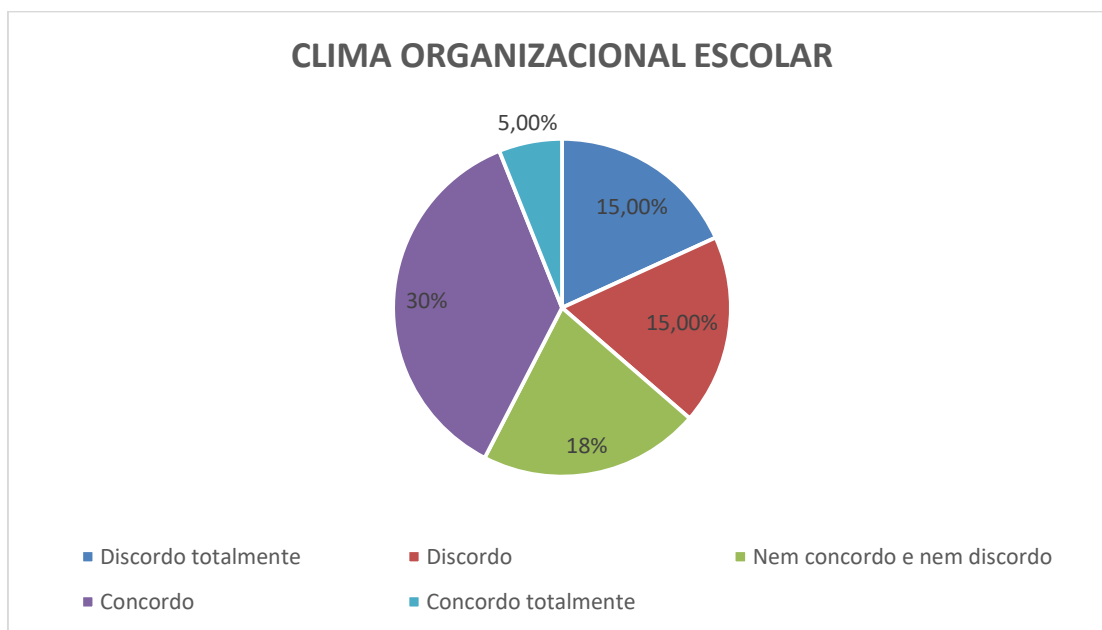


Gráfico 2-C –Clima Organizacional escolar
Há um clima positivo que estimula e incentiva a equipe escolar?

Um bom profissional é fruto do conhecimento assimilado na sua área de atuação juntamente com o domínio de comunicar-se bem e de saber utilizar sua inteligência emocional, logicamente que a satisfação em seu ofício exerce um fator preponderante para que seu desempenho seja satisfatório. Dessa forma, uma escola em que os colaboradores não tenham um relacionamento amigável compromete significativamente todo o trabalho pedagógico, pois com conflitos, o ato de ensinar não se torna prazeroso.

Quando os docentes e coordenadores pedagógicos de uma escola possuem um bom relacionamento, há maiores chances de se alcançar uma êxito. Assim, é fundamental que exista a conscientização entre toda a comunidade escolar, da importância do trabalho em equipe.

De acordo com o gráfico 02, as pessoas gostam e sentem alegria de estarem na escola desempenhando suas funções, mesmo que na pergunta sobre *se as pessoas gostam do trabalho que ali desenvolvem* o maior percentual seja nem discordo nem concordo, se somarmos os resultados concordo (43 %) concordo totalmente (5%) teremos 48%, ultrapassando o posicionamento neutro. Contudo, são resultados muitos próximos, principalmente, levando-se em conta a margem de erro.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Os gráficos 03 relaciona-se ao indicador respeito ao outro nas relações de trabalho.
Dimensão: ambiente educativo / Indicador: Respeito ao outro.

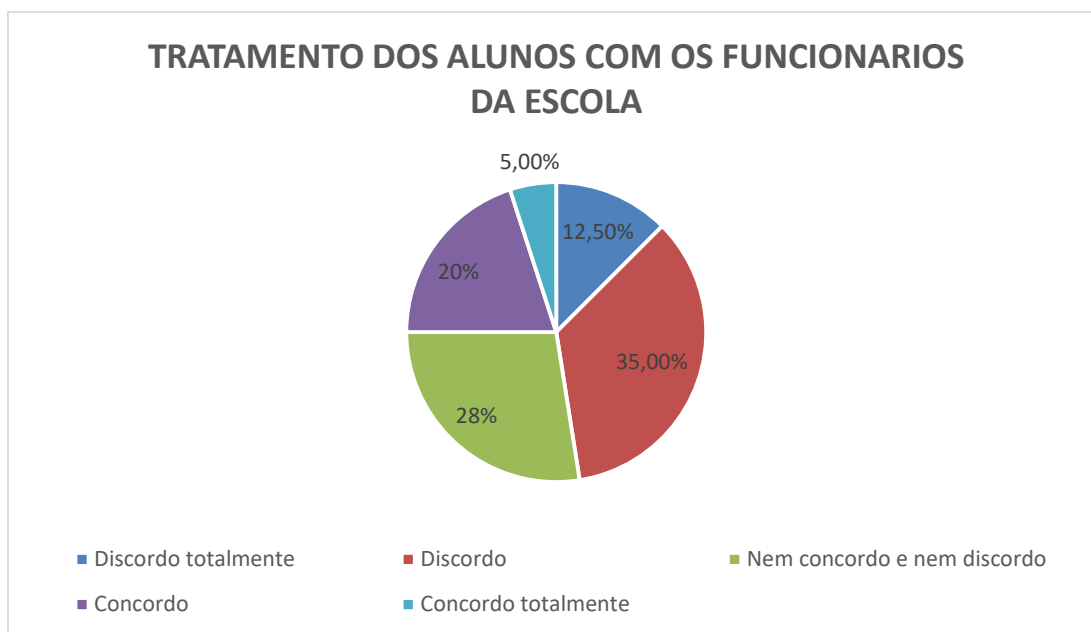


Gráfico 3-A - Tratamento dos alunos com os funcionários da escola
Os alunos tratam bem os professores e os funcionários da escola?

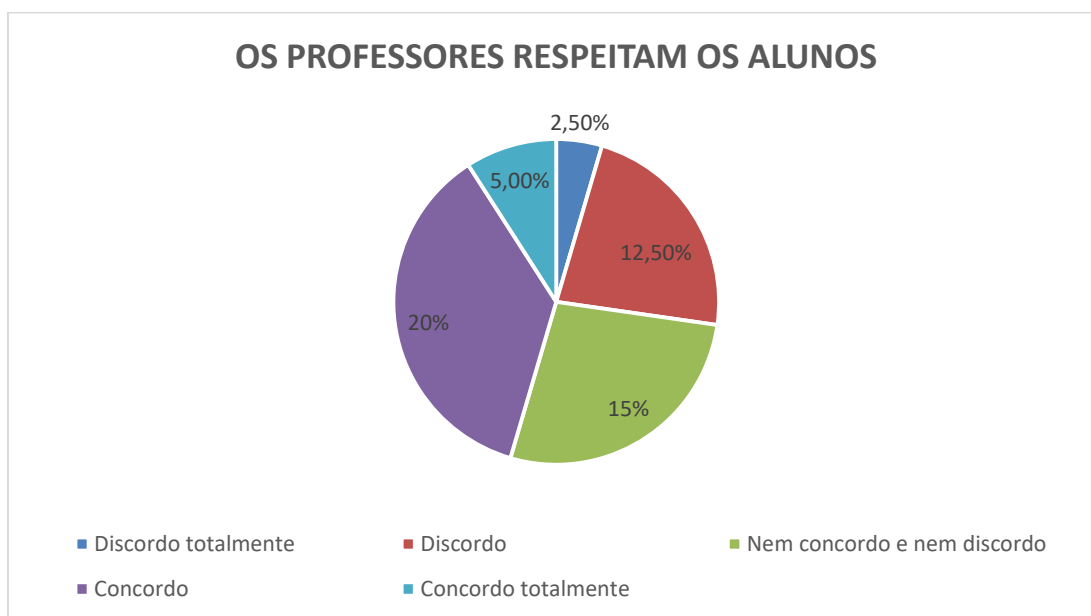


Gráfico 3-B - Os professores respeitam os alunos
Os professores são respeitosos e afetuosos com os alunos?

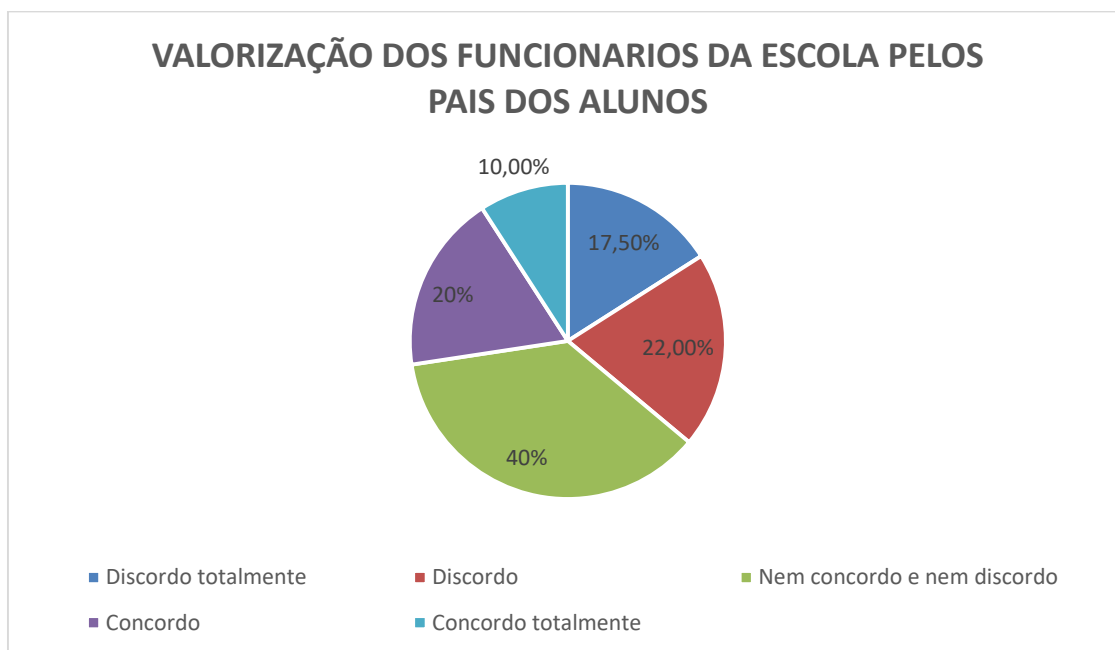


Gráfico 3-C-Valorização dos funcionários da escola pelo pais dos alunos
As pessoas que trabalham na escola se sentem respeitadas e valorizadas pelos pais dos alunos?

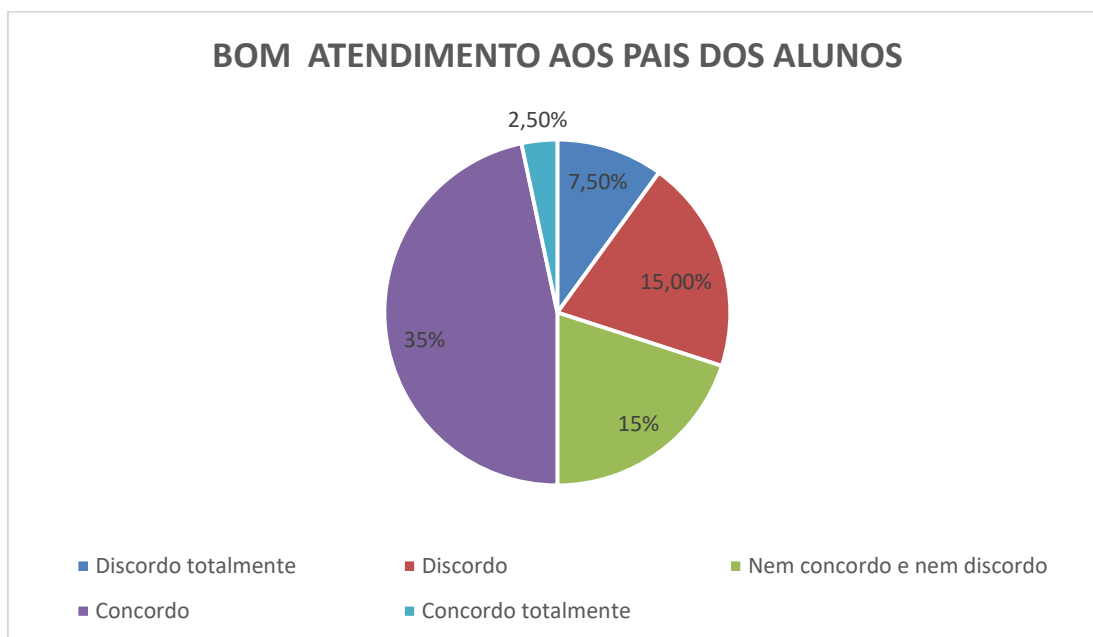


Gráfico 3-D- Bom atendimento aos pais dos alunos
Os pais são sempre atendidos com atenção e respeito na escola?

Nesse item é relevante ratificar a importância do bom relacionamento que deve ser construído com os alunos, pais ou responsáveis e corpo docente e administrativo escolar como requisito para o sucesso educacional, haja vista que o convívio num

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

ambiente tranquilo, onde imperam o respeito e a afetividade produz muito mais resultados favoráveis. Logo, boas relações interpessoais positivas (professor e aluno) são necessárias ao processo de aprendizagem. Fortalecer vínculos afetivos, tendo o comprometimento com a postura ética e profissional é vital para o pleno exercício do educador. Dessa forma, com o aluno confiando no professor, é possível incentivar os mesmo para comparecer às aulas e demonstrar interesse no estudo. O respeito, deve ainda, ser compartilhado pelos responsáveis dos alunos e os docentes precisam sentir seu trabalho valorizado pela sociedade. De acordo com o gráfico 03, quanto a pergunta sobre os professores se sentirem respeitados e valorizados pelos pais dos alunos, 40% respondeu que nem discorda nem concorda, 22% discorda e 17% discorda totalmente. Quando inquiridos sobre o respeito dos alunos aos professores, o resultado aponta que os professores não se sentem respeitados, no entanto, respeitam seus alunos, bem como os seus pais.

O gráfico 04, ainda na dimensão ambiente escolar, traz os resultados dos questionamentos acerca do indicador combate ao preconceito.

Dimensão: ambiente educativo / Indicador: Combate ao preconceito.

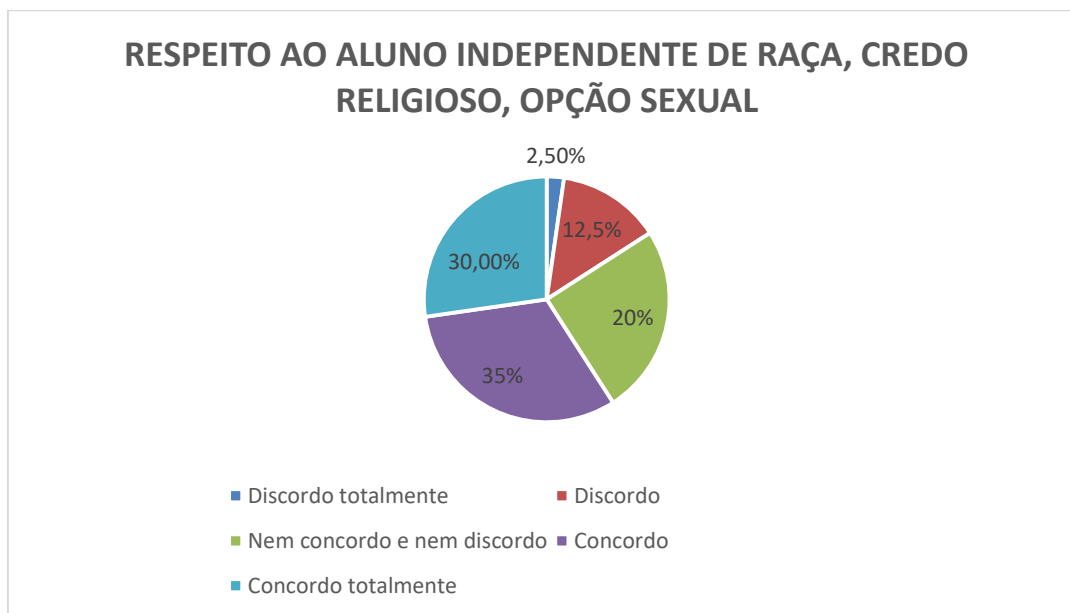


Gráfico 4-A- Respeito ao aluno independente de raça, credo religioso, opção sexual

Na escola todos são tratados com respeito e mantêm laços de amizade, não importando se são negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiências, ricos ou pobres, homens ou mulheres, homossexuais ou não?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

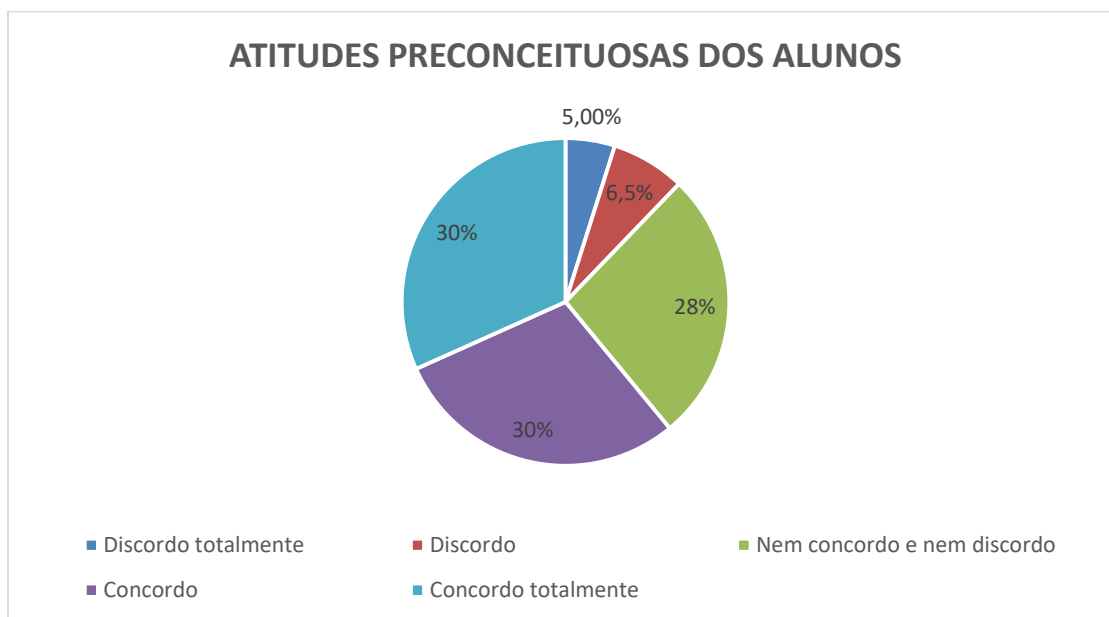


Gráfico 4-B Atitudes preconceituosas dos alunos

Quando os alunos têm atitudes preconceituosas ou discriminatórias (como fazer brincadeiras ou usar apelidos que humilham seus colegas), isso é conversado na sala de aula ou em outro espaço da escola para que não aconteça mais?

É mister, que em tempos de intolerância religiosa e sexual, se desenvolva no seio familiar e educacional, noções de respeito às diversidades, posto que, o racismo e o preconceito são manifestações antropológicas desde os tempos remotos, e se não for combatida gera conflitos e até guerras.

Percebe-se, de acordo com o mostrado no gráfico 04, que há um respeito às individualidades conforme o maior percentual à pergunta sobre o tratamento respeitoso às diferenças individuais – 35% concordam e 30% concordam totalmente. Quanto a resposta à pergunta sobre o combate ao preconceito e discriminação 30% concordam totalmente e 30% concordam que há um trabalho de impedir atitudes preconceituosas e discriminatórias no ambiente educacional.

O gráfico 05 refere-se aos conflitos existentes na escola e como são resolvidos na instituição. Nesse indicador, foram feitas sete perguntas que abrangeram: regras de convivência, direitos e deveres de todos, participação da família nesses conflitos, punições, diálogo como instrumento de resolução e prevenção de conflitos com a participação da família.

Dimensão: ambiente educativo / Indicador: disciplina e tratamento adequado aos conflitos que ocorrem no dia a dia da escola.

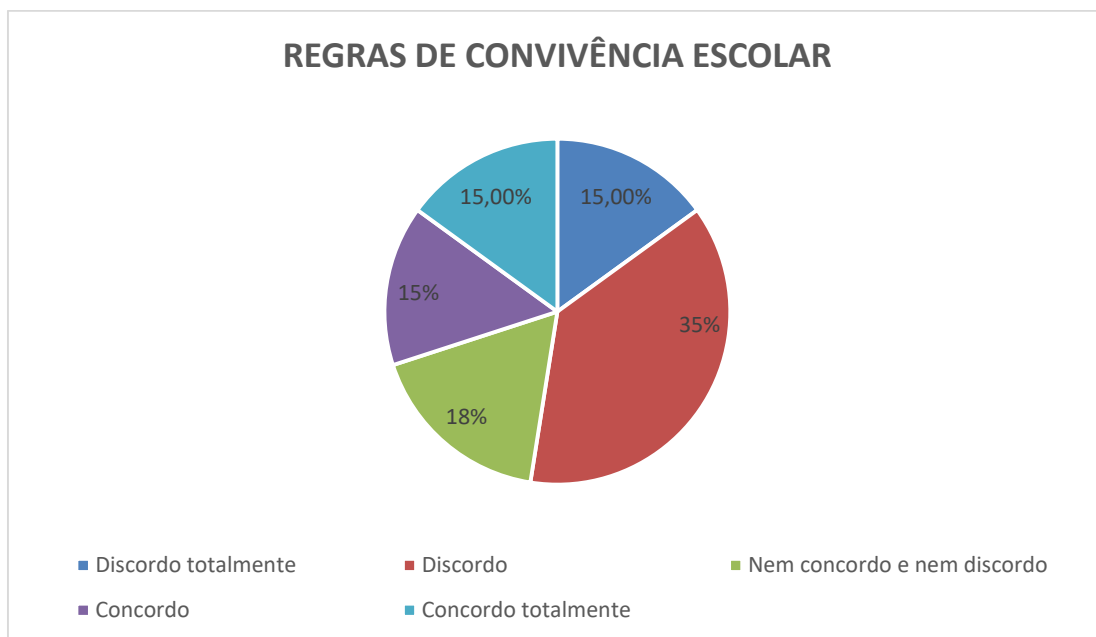


Gráfico 5-A-Regras de convivência escolar

As regras de convivência da escola são claras, conhecidas e respeitadas por toda a comunidade escolar?

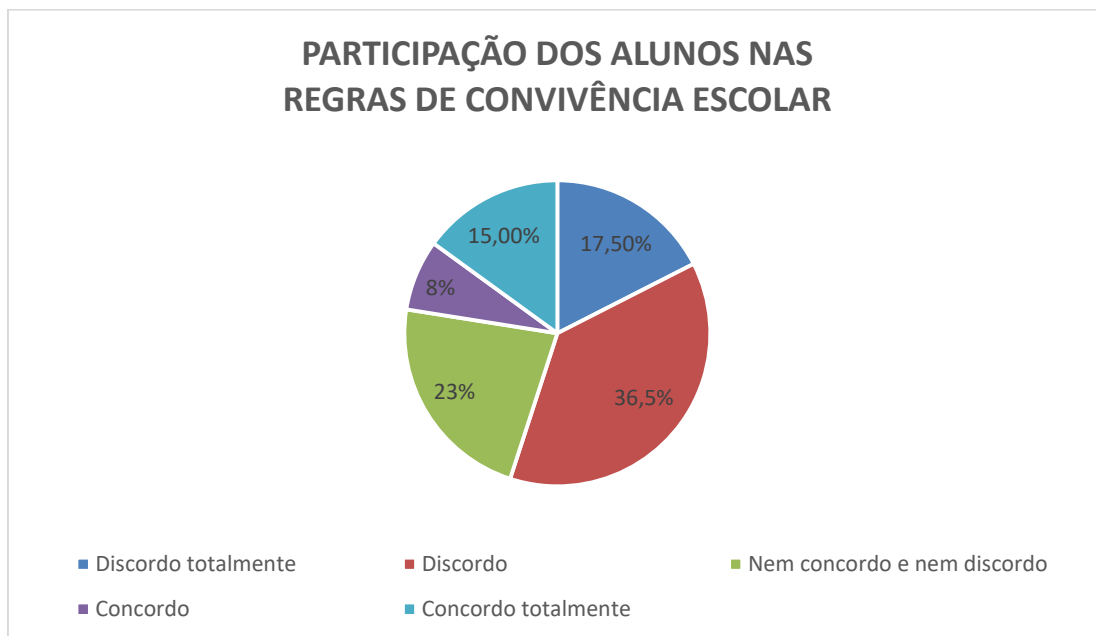


Gráfico 5-B- Participação dos alunos nas regras de convivência escolar

Os alunos participam da elaboração das regras de convivência da escola

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

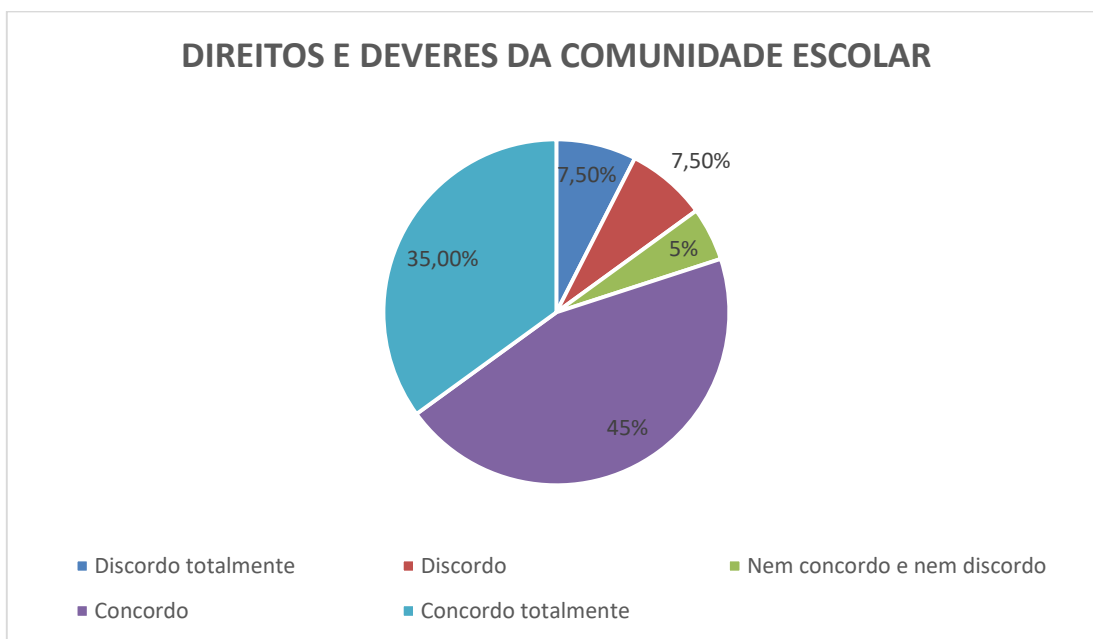


Gráfico 5 C- Direitos e deveres da comunidade escolar

As regras estabelecem direitos e deveres para todos (alunos, professores, diretores, demais profissionais da escola, pais e mães)?

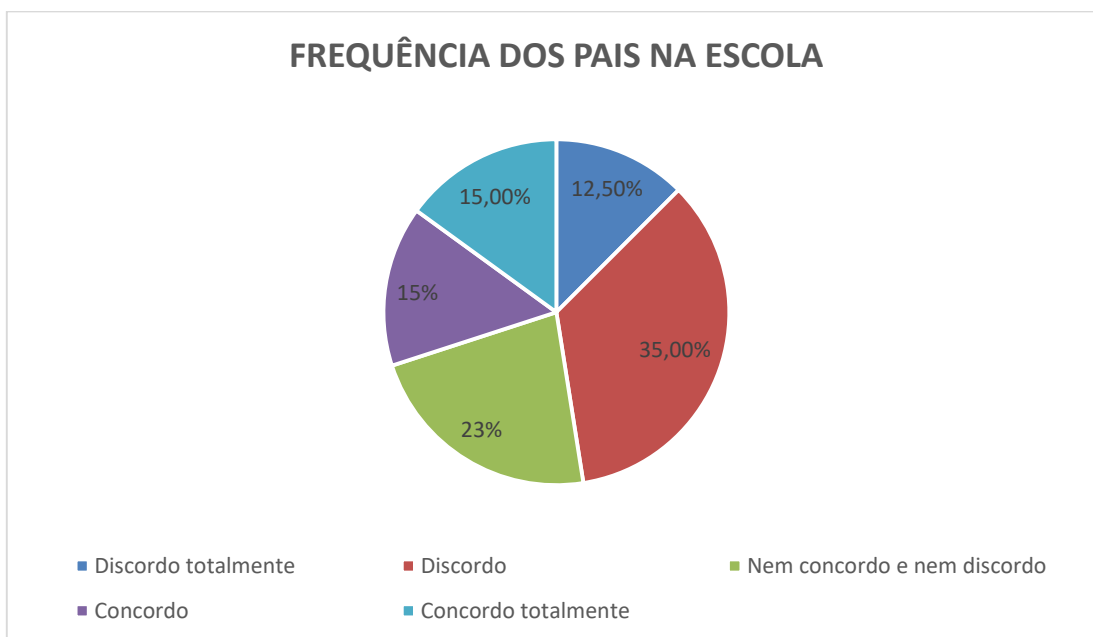


Gráfico 5 D – Frequência dos pais na escola

Os pais e/ou responsáveis comparecem à escola sempre que são solicitados?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

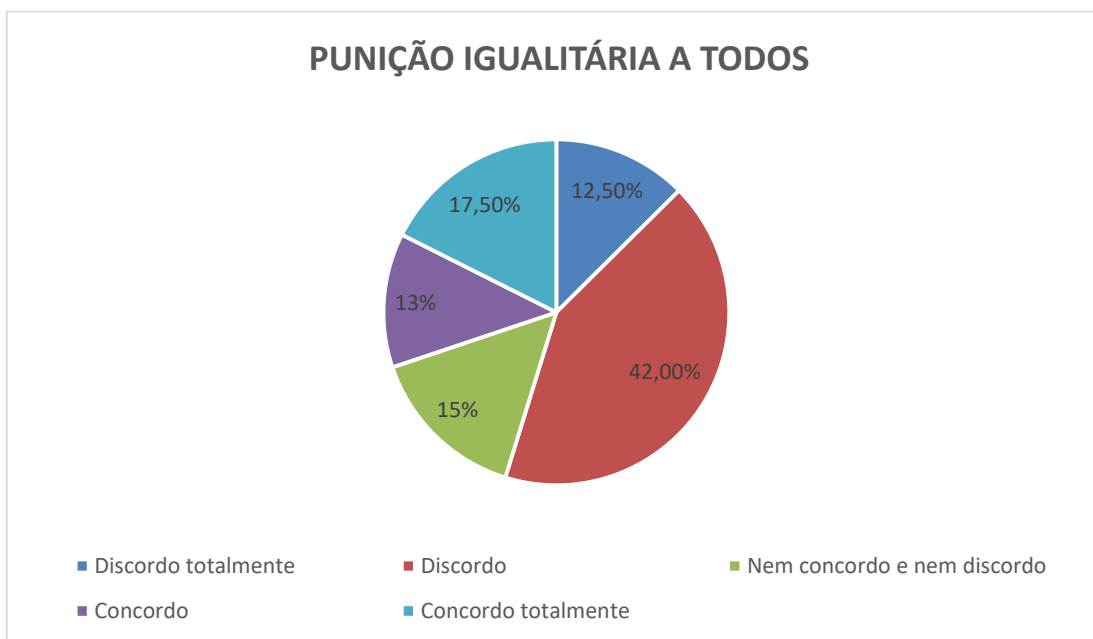


Gráfico 5 E- Punição igualitária a todos

As punições para aqueles que não cumprem as regras são aplicadas a todos, independentemente se são alunos, professores, diretores ou demais profissionais da escola?



Gráfico 5 F- Conflitos escolares

Os profissionais da escola procuram resolver os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar (brigas, discussões) com base no diálogo e na negociação?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

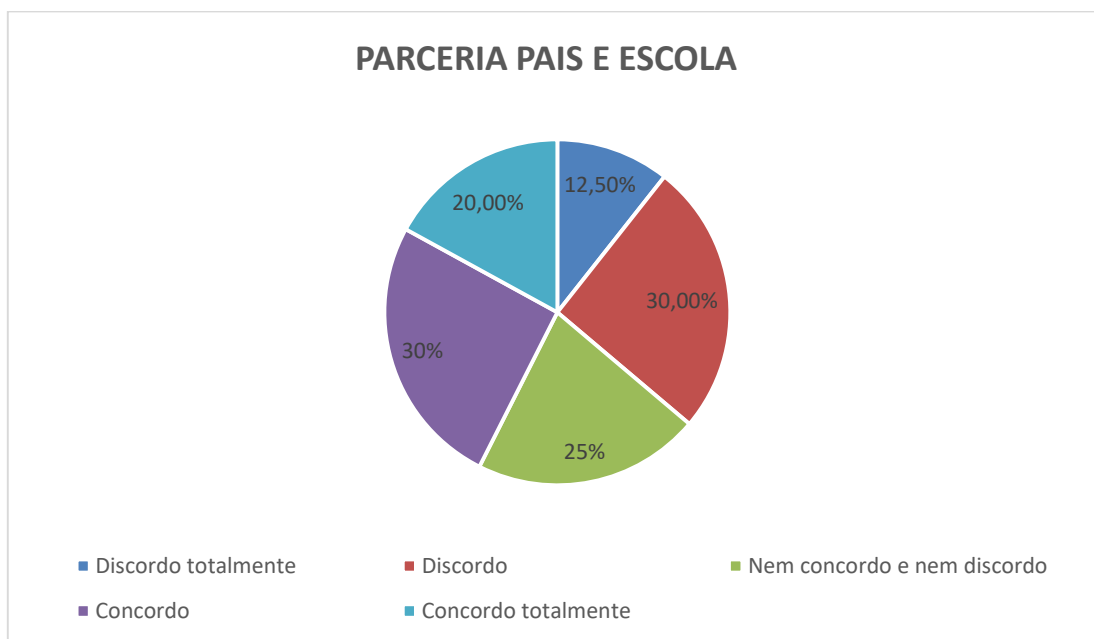


Gráfico 5 G- Parcerias pais e escola

Há um trabalho sistemático com os pais para prevenir e/ou evitar conflitos?

Conforme o gráfico 05, quando perguntados se as regras de convivências são conhecidas, claras e respeitadas por todos, 15% discordam totalmente e 35% discordam. Em relação à participação dos alunos na elaboração dessas regras, 17,5% discordam totalmente e 36,5% discordam. Quanto ao estabelecimento de direitos e deveres para todos, 35% concordam totalmente e 45% concordam. A resposta referente ao comparecimento dos pais à escola quando são solicitados foram: discordo totalmente - 12,5%, discordo - 35%, nem concordo nem discordo - 22,5%. Sobre as punições, 12,5% discordam totalmente e 42% discordam que a elas são aplicadas a todos. A resolução de conflitos para 45% é resolvida com base no diálogo e na negociação. Por último, a prevenção de conflitos com participação dos pais foi o seguinte: discordo totalmente - 12,5%, discordo - 30%, nem concordo nem discordo - 25%, concordo - 30%, concordo totalmente - 2,5%.

No gráfico 06, as perguntas estão relacionadas ao respeito ao ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente, definido como o conjunto de normas do ordenamento jurídico brasileiro que tem como objetivo a proteção integral da criança e do adolescente, aplicando medidas e expedindo encaminhamentos para o juiz. É o marco legal e regulatório dos direitos humanos de crianças e adolescentes.

Dimensão: ambiente educativo / Indicador: respeito aos direitos da criança e do adolescente.

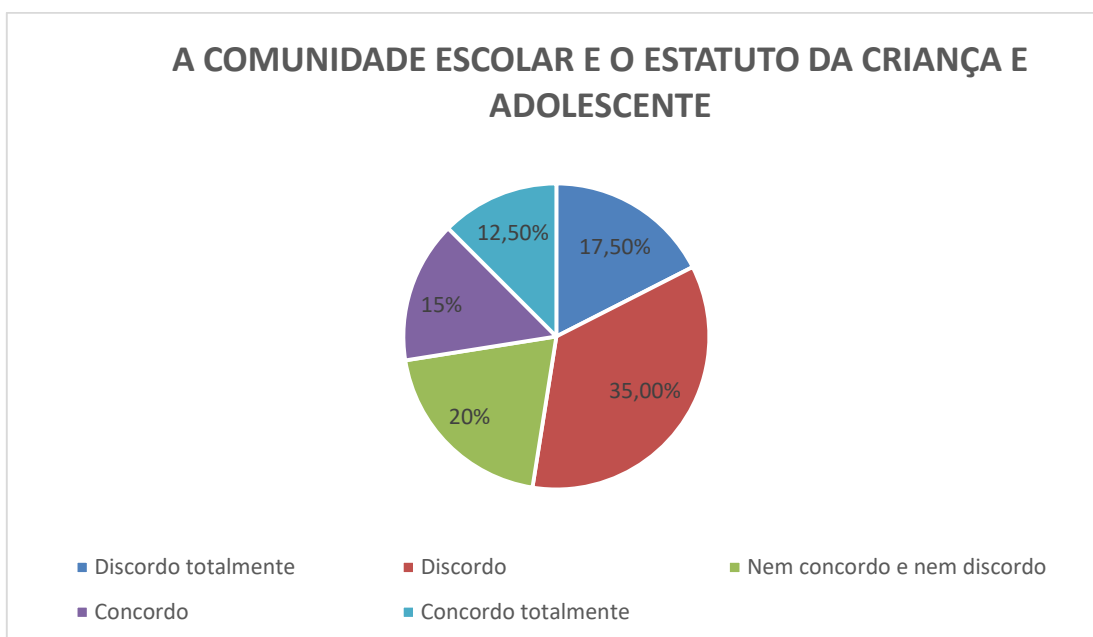


Gráfico 6-A A comunidade escolar e o estatuto da criança e do adolescente
Todos (alunos, professores, diretores, coordenadores, demais profissionais, pais e mães) conhecem o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e respeitam os direitos nele estabelecido?

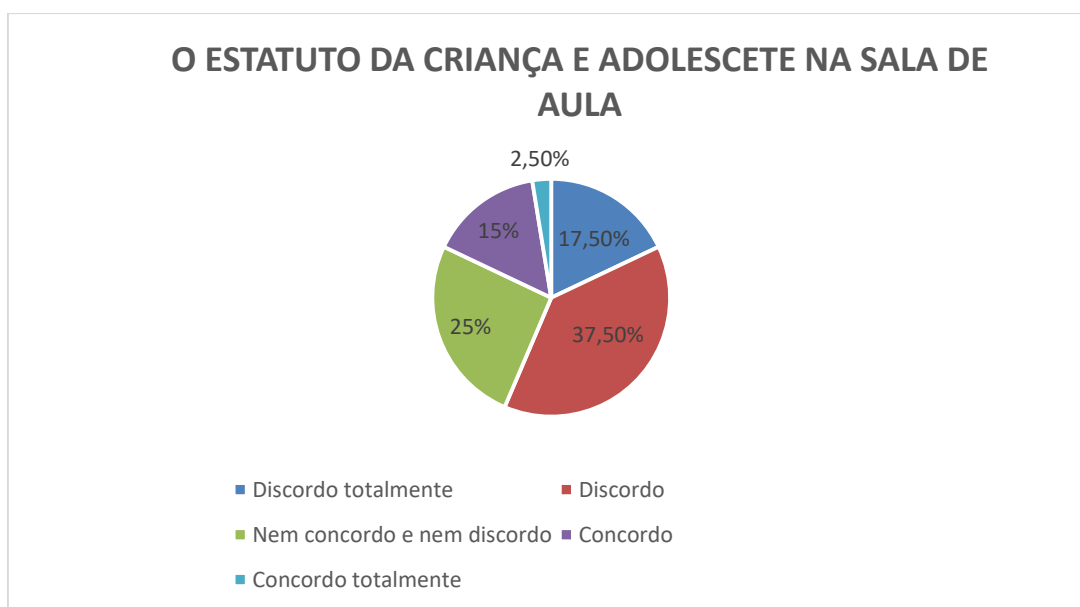


Gráfico 6 B- O Estatuto da Criança e do Adolescente na sala de aula

O Estatuto da Criança e do Adolescente
é abordado nas salas de aula ou em outras atividades realizadas na escola?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

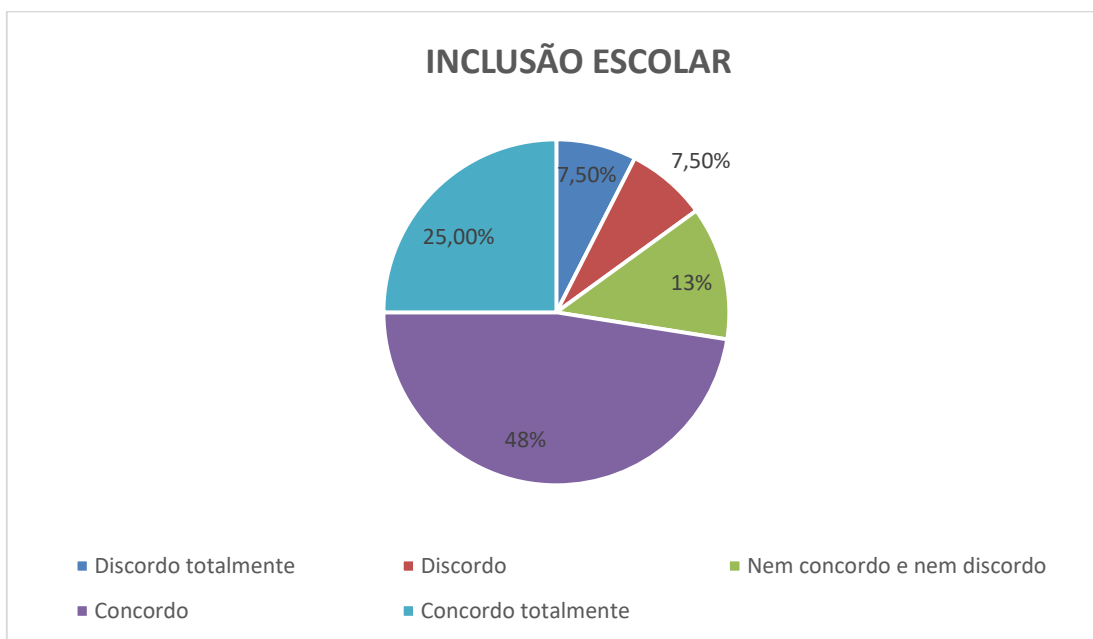


Gráfico 6 C- Inclusão escolar

A escola acolhe crianças e adolescentes com deficiência nas mesmas salas de aula em que estudam os alunos sem deficiência?

“O papel da Educação Especial é de grande importância dentro da perspectiva de atender as crescentes exigências de uma sociedade em processo de renovação e de busca incessante da democracia, que só será alcançada quando todas as pessoas tiverem acesso à informação, ao conhecimento e aos meios necessários para a formação de sua plena cidadania” (Fumegalli, 2012, p.8).

Conforme mostrado no gráfico 06, em relação à pergunta se todos os profissionais da escola conhecem e respeitam o ECA, 17,5% discordam totalmente e 35% discordam. A pergunta sobre se o ECA é abordado em sala, o resulta é 17,5% discordam totalmente e 37,5% discordam. Sobre a inclusão da criança e adolescente com deficiência, 47,5% concordam que a escola tem essa prática.

b) Dimensão prática pedagógica e avaliação.

As perguntas da dimensão prática pedagógica e avaliação refere-se ao objetivo **examinar de que forma as estratégias de ensino-aprendizagem interferem no sucesso dos discentes, considerando as recorrentes práticas da cultura organizacional realizadas pelos docentes.**

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

O gráfico 07 relaciona-se ao projeto político-pedagógico da instituição, se é conhecido por todos e se houve a participação da comunidade escolar na sua elaboração.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: projeto político-pedagógico definido e conhecido por todos.

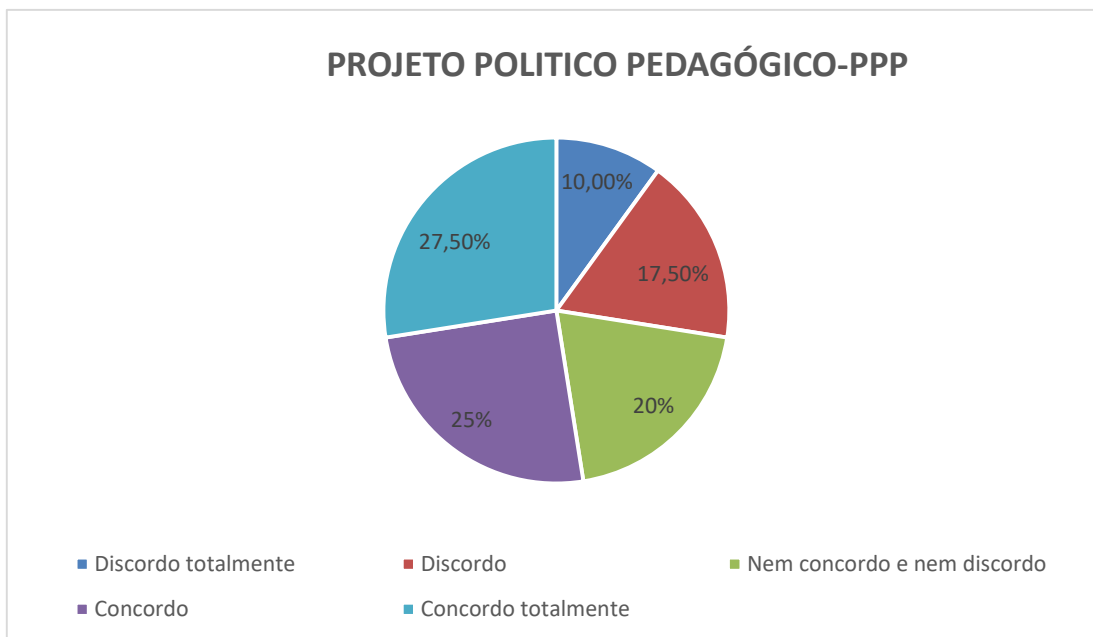


Gráfico 7 A- Projeto Político Pedagógico-PPP

A escola possui um Projeto Político Pedagógico escrito (em forma de documento).

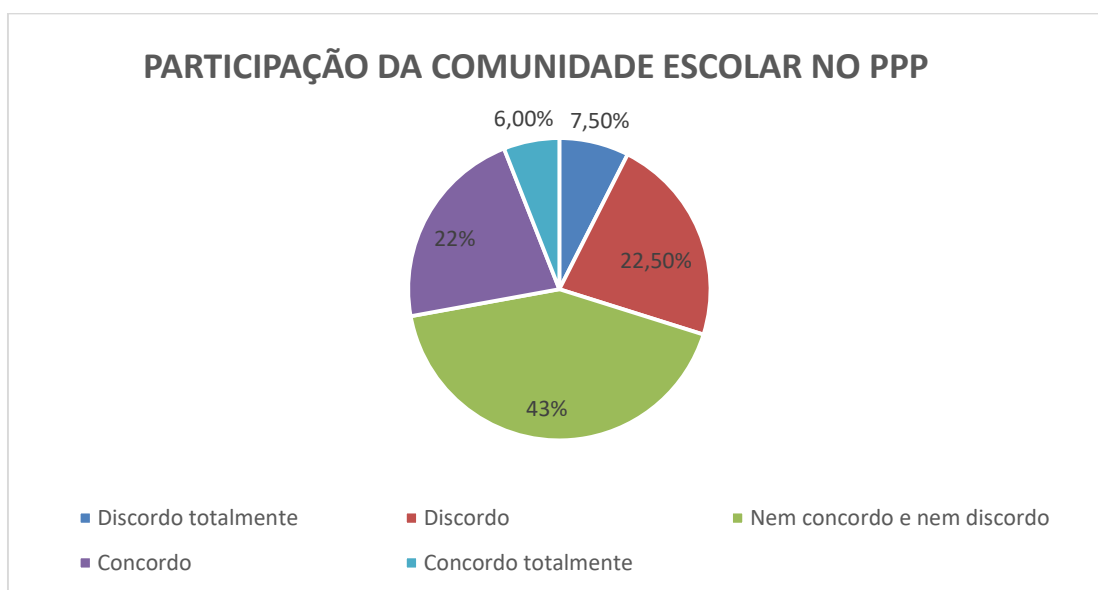


Gráfico 7-B- Participação da comunidade escolar no PPP

Professores, pais, alunos, diretor, funcionários e outros membros da comunidade escolar participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico da escola

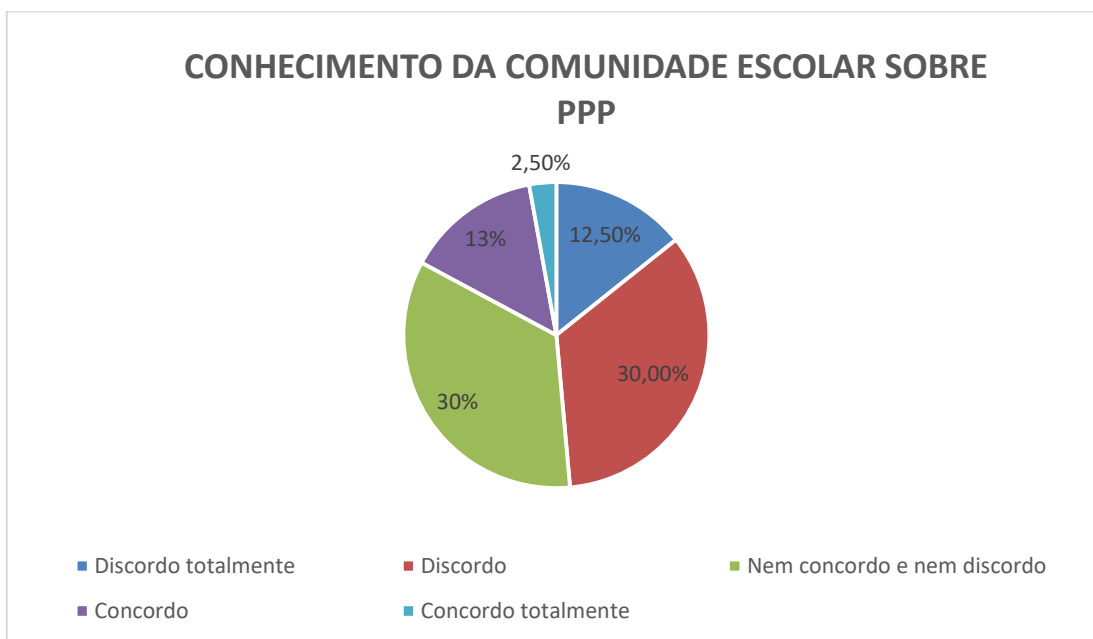


Gráfico 7 C- Conhecimento da comunidade escolar sobre o PPP

Todos os que trabalham na escola, pais e alunos conhecem o projeto político pedagógico da escola.

“Na verdade, o político juntamente com o pedagógico é visto como um processo contínuo de reflexão e discussão dos problemas da escola, tentando assim encontrar meios favoráveis à efetivação de sua intencionalidade constitutiva, levando assim, todos os membros da comunidade escolar o exercício da cidadania. Ora, uma das coisas que precisamos saber, é que não se pode entender a questão política-pedagógica como mecanismos dissociados e/ou avulsos, quando ambos andam juntos. O P.P.P. preocupa-se em propor uma forma de organizar o trabalho pedagógico visando uma superação dos conflitos, buscando rechaçar as relações competitivas, corporativas e autoritárias. Na tentativa, de acabar com a rotina do mundo interno da instituição” (Hann e Machado, 2010, p.3).

Observando-se o gráfico 07, quando perguntados se há um projeto político-pedagógico, 27,5% concordam totalmente e 25% concordam que ele existe; porém se ele é conhecido por todos que trabalham na escola 30% discordam outros 30% nem concordam e nem discordam. Quanto à participação de toda comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico, 42,5% nem concordam e nem discordam, evidenciando um distanciamento dessa participação.

O gráfico 08 alude-se ao planejamento, sua frequência, se há compartilhamento de ideias entre os professores, bem como o nível de aprendizagem do aluno.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: planejamento

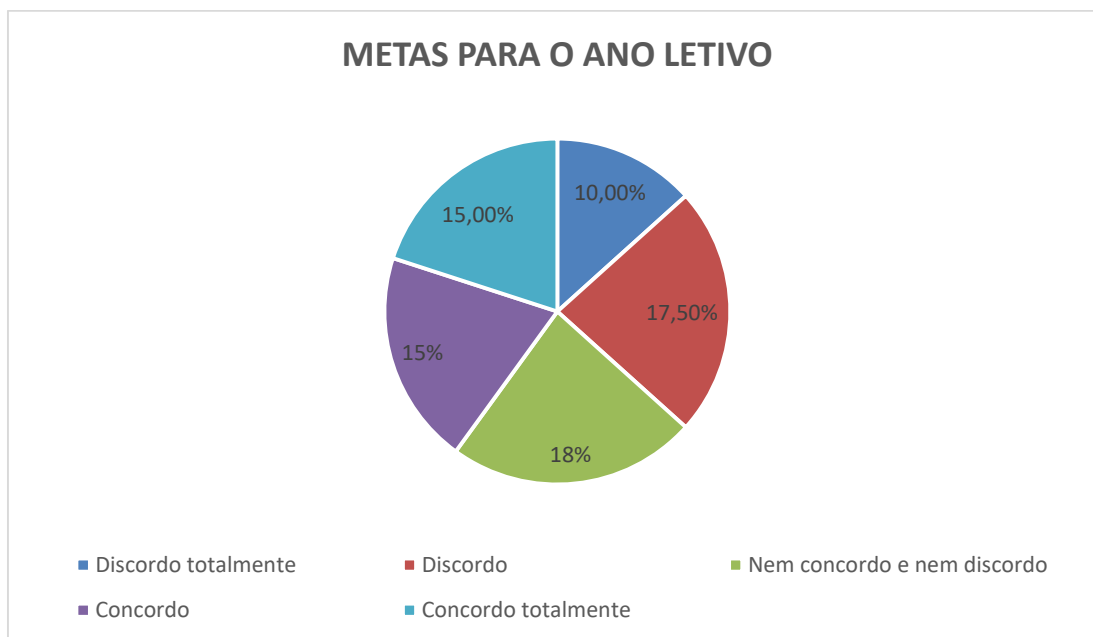


Gráfico 8-A- Metas para o ano letivo
Os objetivos e metas para o ano letivo são definidos explicitamente?

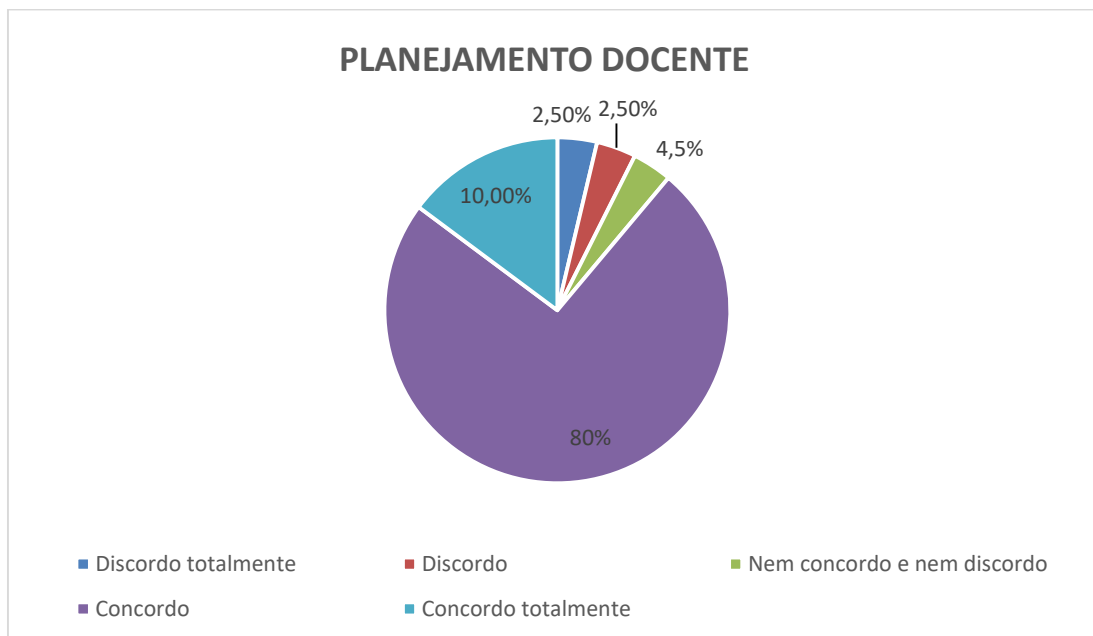


Gráfico 8 B- Planejamento docente
Os professores planejam regularmente suas aulas?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

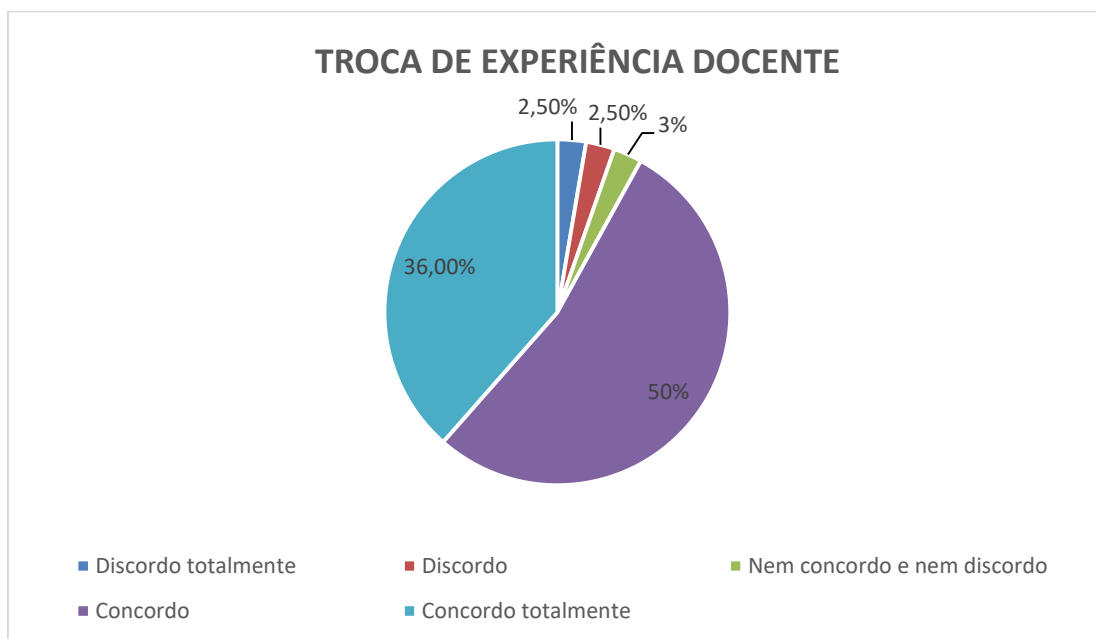


Gráfico 8 C- Troca de experiência docente
Os professores trocam ideias entre si para planejar as aulas?

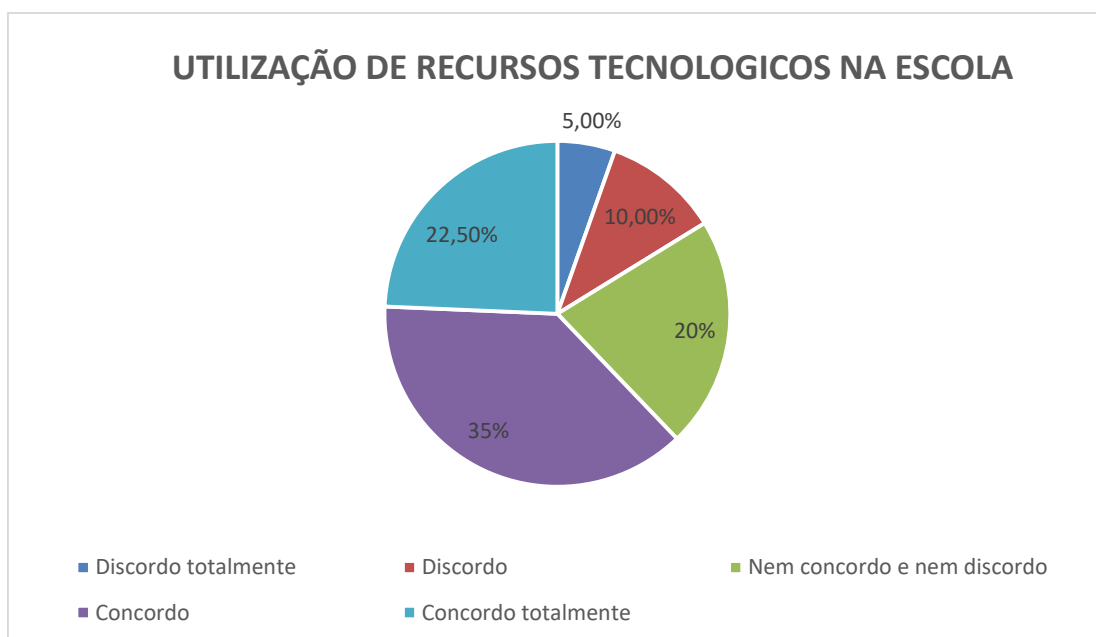


Gráfico 8 D- Utilização de recursos tecnológicos na escola
O planejamento prevê o uso de diferentes recursos pedagógicos (internet, jornais, revistas, livros diversos, obras de arte, filmes) em sala de aula.

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

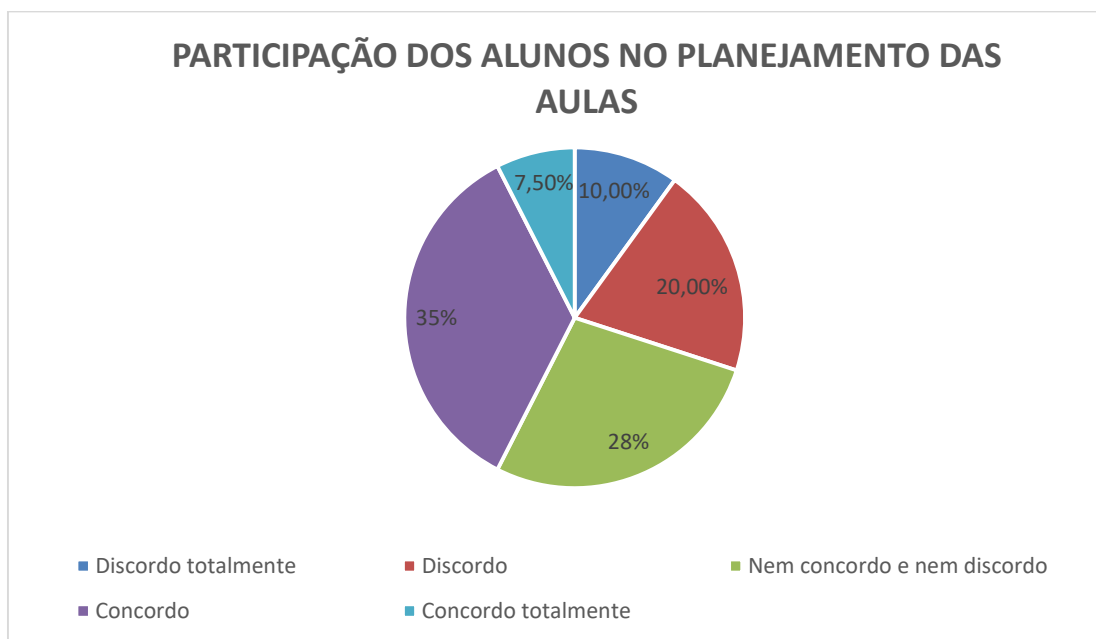


Gráfico 8 E- Participação dos alunos no planejamento das aulas

Os professores procuram saber o que os alunos aprenderam no ano anterior para preparar o planejamento do ano letivo?

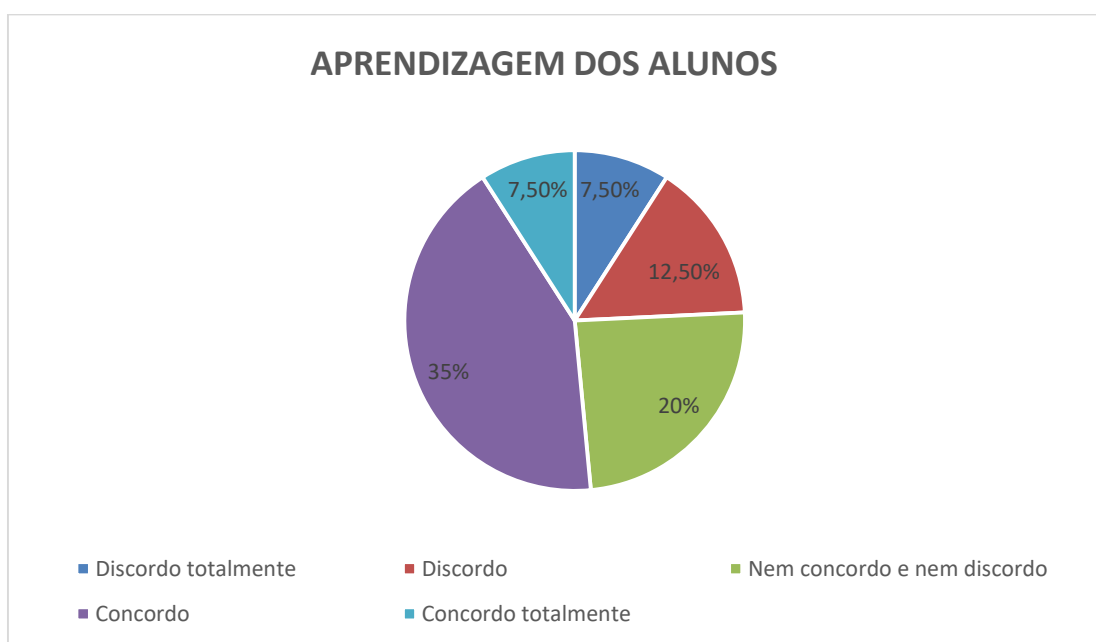


Gráfico 8 F- Aprendizagem dos alunos

Os professores procuram saber o que os alunos aprenderam no ano anterior para preparar o planejamento do ano letivo?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

Diante da disseminação das tecnologias informacionais, é inevitável que os docentes consigam interagir com alunos mais atualizados e acostumados a manusear ferramentas digitais.

“As escolas, no entanto, por serem parte indissociável desta sociedade crescente (tecnologicamente falando) sentiu a necessidade de apropriar-se também do uso das tecnologias como um instrumento de difusão e propagação da educação. Surge então, o termo tecnologia educacional, que é, portanto, a adequação das tecnologias (ou recursos tecnológicos) como meio facilitador do processo de ensino- aprendizagem e veiculação das informações, tendo como principal alvo o desenvolvimento educacional. A tecnologia Educacional busca criar um ambiente no qual haja possibilidades favoráveis à aprendizagem” (Sousa et alli, 2012, p.34).

Analisando o gráfico 08, em relação a estabelecimento de metas para o ano letivo, 25% concordam e 10% concordam totalmente que há metas claramente definidas, e 20% que nem concordam nem discordam. Sobre os professores planejarem suas aulas, 50% concordam e 36% concordam totalmente. Quanto a troca de ideias entre os professores para planejarem suas aulas, 52,5% concordam e 22,5 concordam totalmente. A pergunta sobre o uso de diversos recursos em sala de aula, 35% concordam e 30 concordam totalmente. Ao serem questionados se ouvem e consideram aa opinião dos alunos para planejarem as aulas, 35% concordam e 7,5% concordam totalmente. Por fim, relativo ao planejamento com base no conhecimento prévio do aluno, 37,5% concordam e 22,5% concordam totalmente que ao planejarem levam em conta a aprendizagem do ano anterior do aluno.

O gráfico 09 é relativo às práticas dos professores e a contextualização com a realidade dos alunos e com o entorno da escola. Nesse prisma, poderá ser analisado de que maneira à prática docente está diretamente relacionada com os problemas do cotidiano do entorno escolar e se os mesmos se preocupam com a realidade que os cerca, visto que é relevante, o professor conhecer e interferir na vida extraescolar de seus alunos, visando conseqüentemente, melhorar a conduta de seus discentes.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: contextualização.

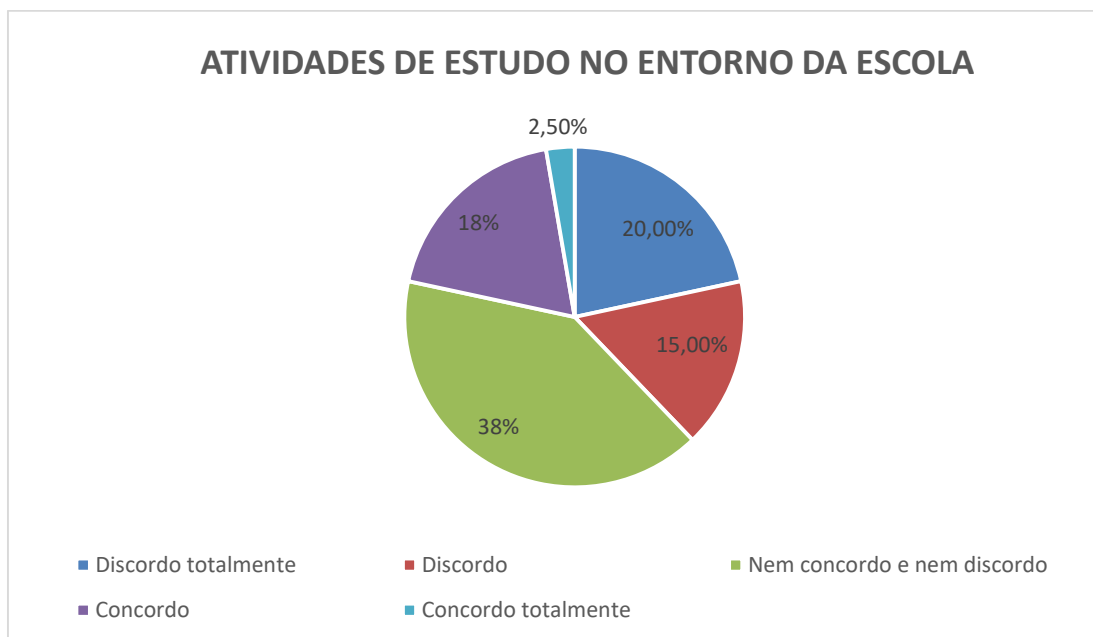


Gráfico 9 A- Atividades de estudo no entorno da escola
Professores e alunos realizam atividades de estudo do ambiente do entorno da escola?

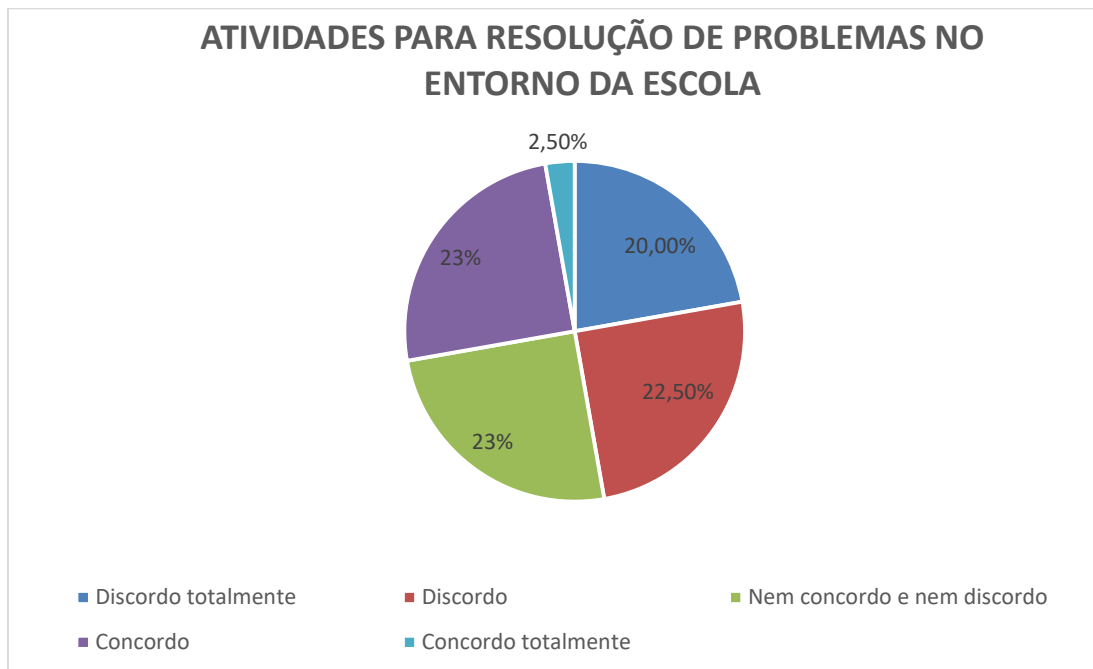


Gráfico 9 B-Atividades para resolução de problemas no entorno da escola
Professores e alunos desenvolvem atividades para resolver problemas que percebem no entorno da escola?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

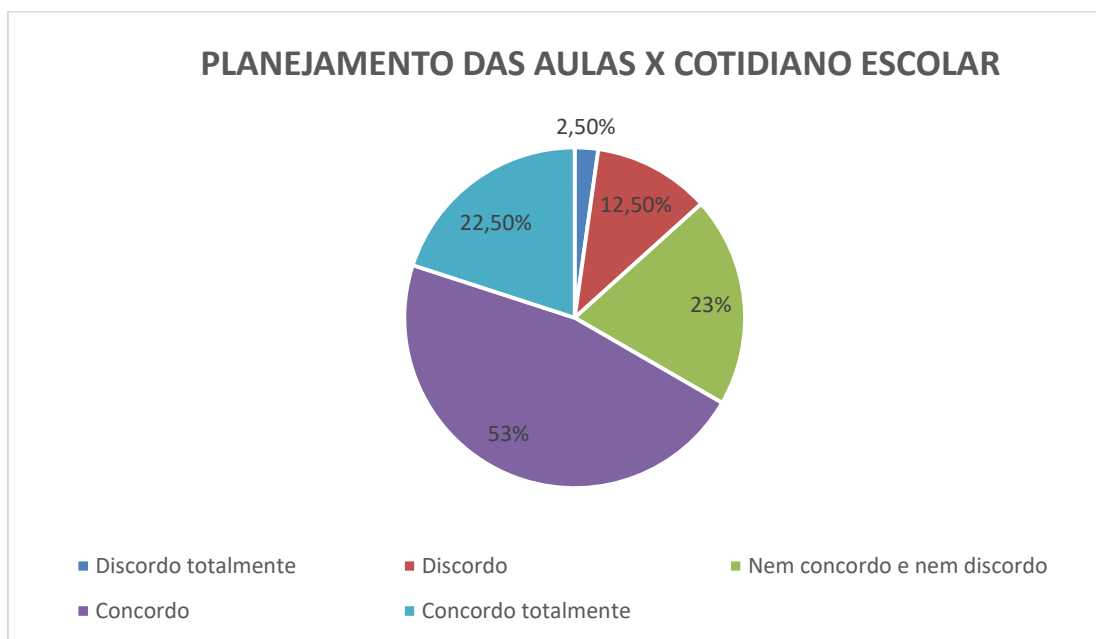


Gráfico 9 C- Planejamento das aulas cotidiano escolar

Os professores relacionam os conteúdos a serem trabalhados na sala de aula com a vida cotidiana dos seus alunos?

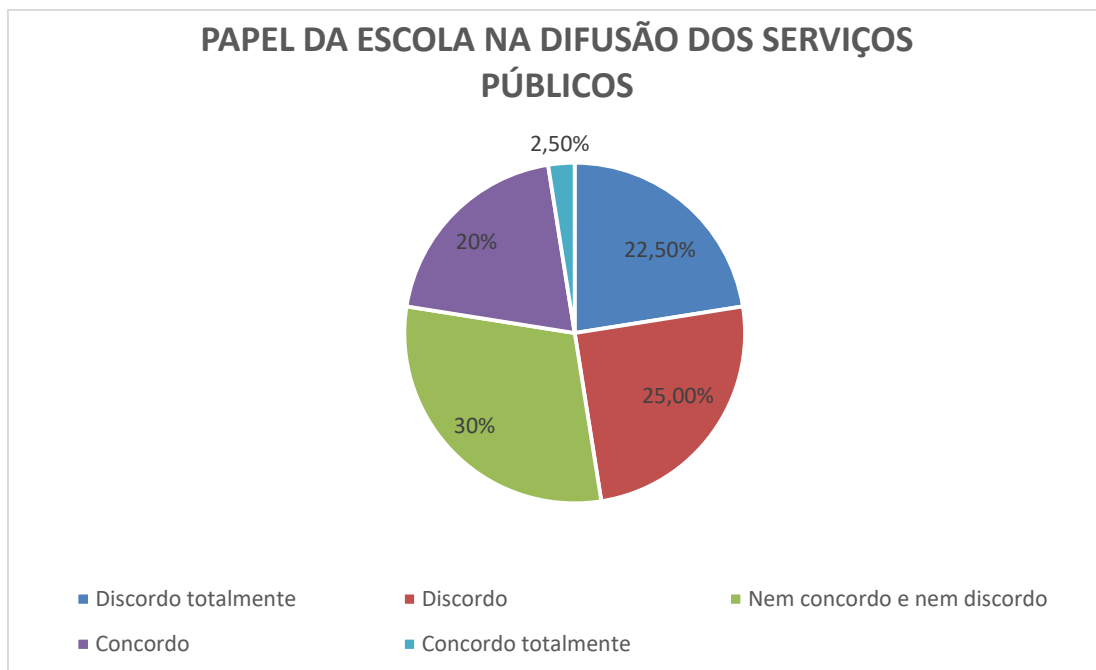


Gráfico 9 D- Papel da escola na difusão dos serviços públicos

A escola promove visitas no bairro e na cidade para que os alunos conheçam e aprendam a usar os equipamentos públicos da região (postos de saúde, hospitais, parques, praças, monumentos, museus, bibliotecas, centros culturais, Conselho Tutelar, Vara da Infância, etc.)?

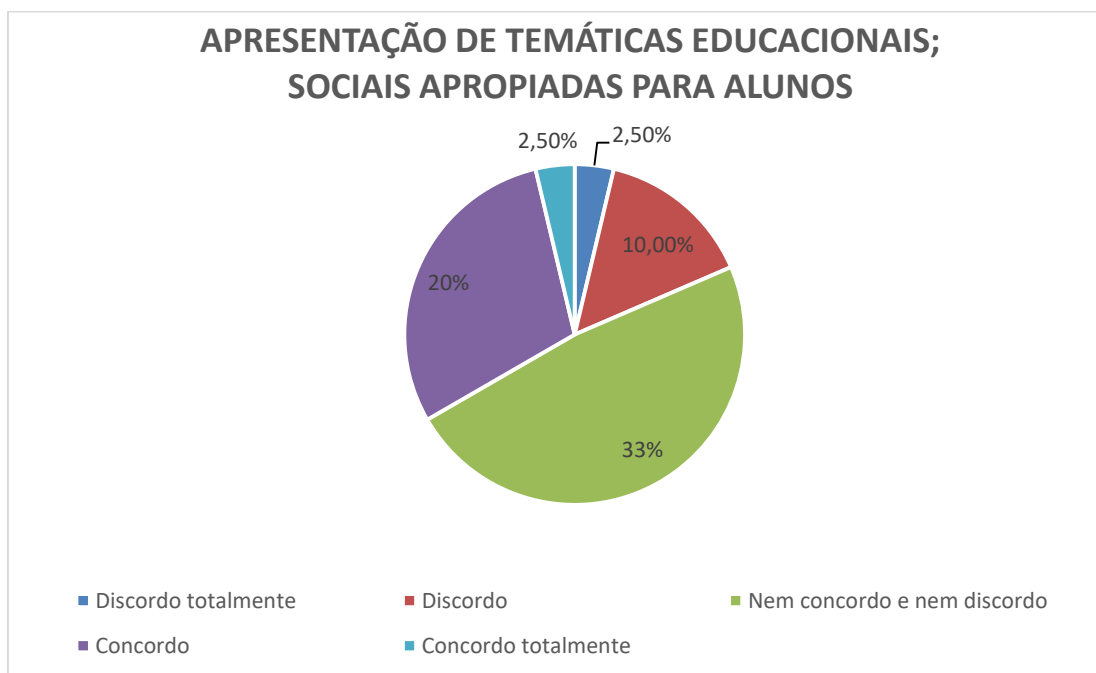


Gráfico 9 E –Apresentação de temáticas educacionais; sociais apropriadas para os alunos

Temáticas importantes para o processo educativo de adolescentes e jovens são tratados na escola com os alunos que estão nessa fase da vida (gravidez na adolescência, abuso de álcool e drogas, emprego e desemprego, tráfico de drogas, sexualidade, namoro, relacionamento com os pais, amizade, etc.)?

O exercício da cidadania abrange uma postura crítica e ética norteada para um comportamento voltado para os valores da igualdade, da democracia e da justiça social.

Como processo educativo, a cidadania objetiva desenvolver cidadãos responsáveis, autônomas, críticos, cômicos, cômicos, cômicos de seus direitos e deveres.

“A escola constitui um importante contexto para a aprendizagem e o exercício da cidadania e nela se refletem preocupações transversais à sociedade, que envolvem diferentes dimensões da educação para a cidadania, tais como: educação para os direitos humanos; educação ambiental/desenvolvimento sustentável; educação rodoviária; educação financeira; educação do consumidor; educação para o empreendedorismo; educação para a igualdade de gênero; educação intercultural; educação para o desenvolvimento; educação para a defesa e a segurança/educação para a paz; voluntariado; educação para os *media*; dimensão europeia da educação; educação para a saúde e a sexualidade” (Direção Geral para Cidadania, 2012, p.1)

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

A partir da análise do gráfico 09, observa-se que 20% discordam totalmente, 15% discordam e 37,5% nem concordam nem discordam que professores e alunos realizam atividades de estudo do entorno da escola, revelando que pelo não há, mas também há uma certa indiferença a esse quesito. Quanto à resolução dos problemas do entorno da escola, não há uma efetiva ação, traduzidos nos índices de discordância total (20%), discordância (22,5%) e neutralidade (22,5%). Mas sobre a contextualização das com a vida dos alunos, 52,5% concordam e 10% concordam totalmente que há uma relação das aulas e a vida prática dos alunos. No entanto, sobre ao bairro e a cidade para que alunos aprendam a usar os espaços públicos, 22,5% discordam totalmente, 25% discordam e 30% nem concordam nem discordam. Já sobre assuntos relacionados a adolescência, como gravidez, drogas, etc, resultaram nos seguintes índices: nem concordo e nem discordo - 32,5%, concordo - 40%, concordo totalmente - 15%.

O gráfico 10 aborda o indicador da prática pedagógica inclusiva da instituição.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: prática pedagógica inclusiva.

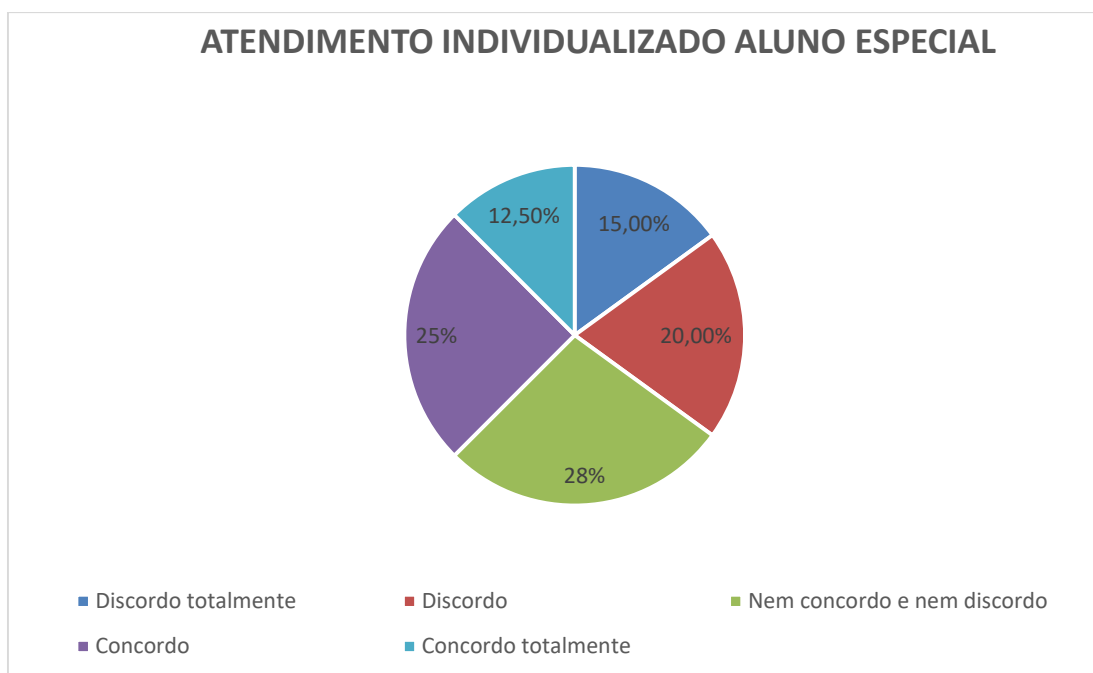


Gráfico 10 A- Atendimento individualizado aluno especial

Alunos com deficiência recebem apoio individualizado?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

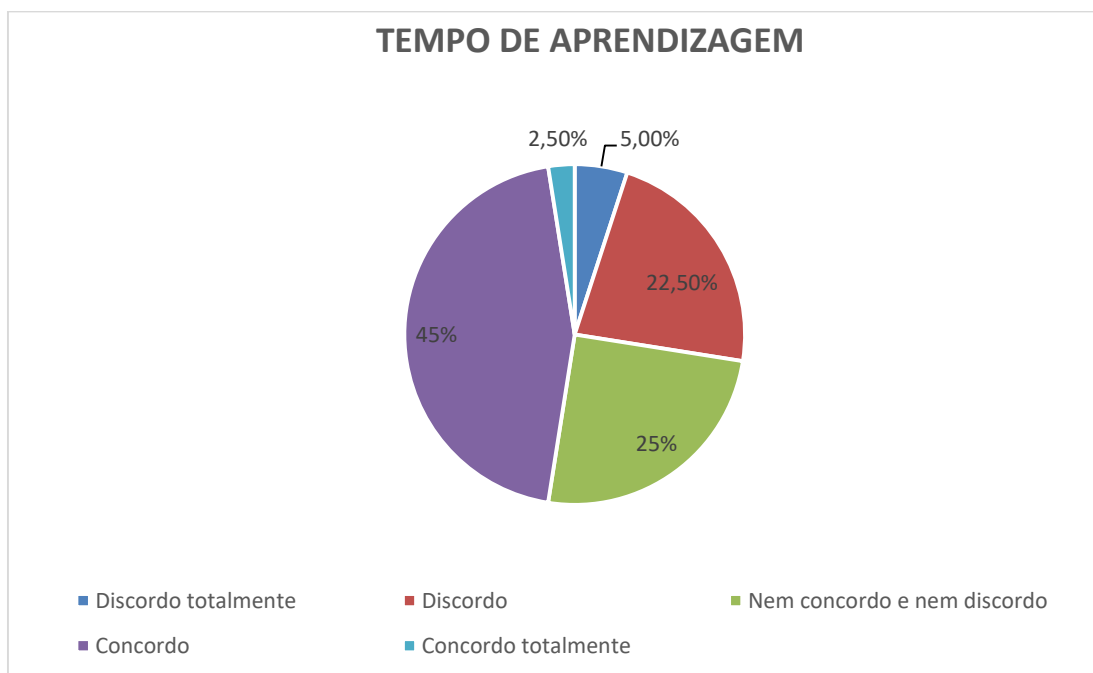


Gráfico 10 B- Tempo de aprendizagem

No dia a dia da sala de aula, respeita-se o fato de que cada aluno precisa de um tempo diferente para aprender?

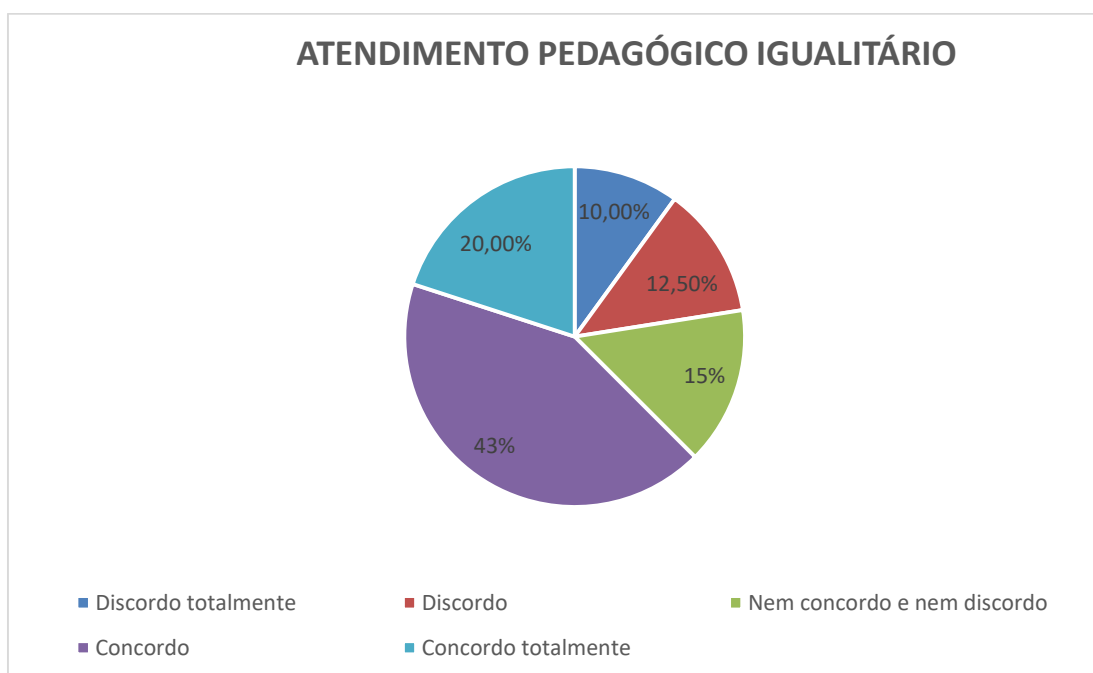


Gráfico 10 C-Atendimento pedagógico igualitário

A escola cuida para que todos os alunos (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, ricos ou pobres, homens ou mulheres, homossexuais ou não) recebam atendimento pedagógico igualitário?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

A análise sobre a inclusão, de acordo com o gráfico 10, percebe-se que há um empate técnico entre a concordância e a discordância sobre apoio individualizado ao aluno com deficiência: 15% discordam totalmente e 20% discordam, 25% concordam e 12,5% concordam totalmente, mesmo que o maior percentual tenha sido de 27,5% nem discordo nem concordo, o somatório das concordâncias (35%) das discordâncias (37,5%) ultrapassa esse valor. Quando perguntados se o tempo de aprendizagem de cada aluno é respeitado, 45% concordam que sim. E sobre a escola cuidar para que todos recebam o mesmo tratamento em sala de aula, 42,5% concordam e 20% concordam totalmente.

O gráfico 11 retrata o indicador formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos.

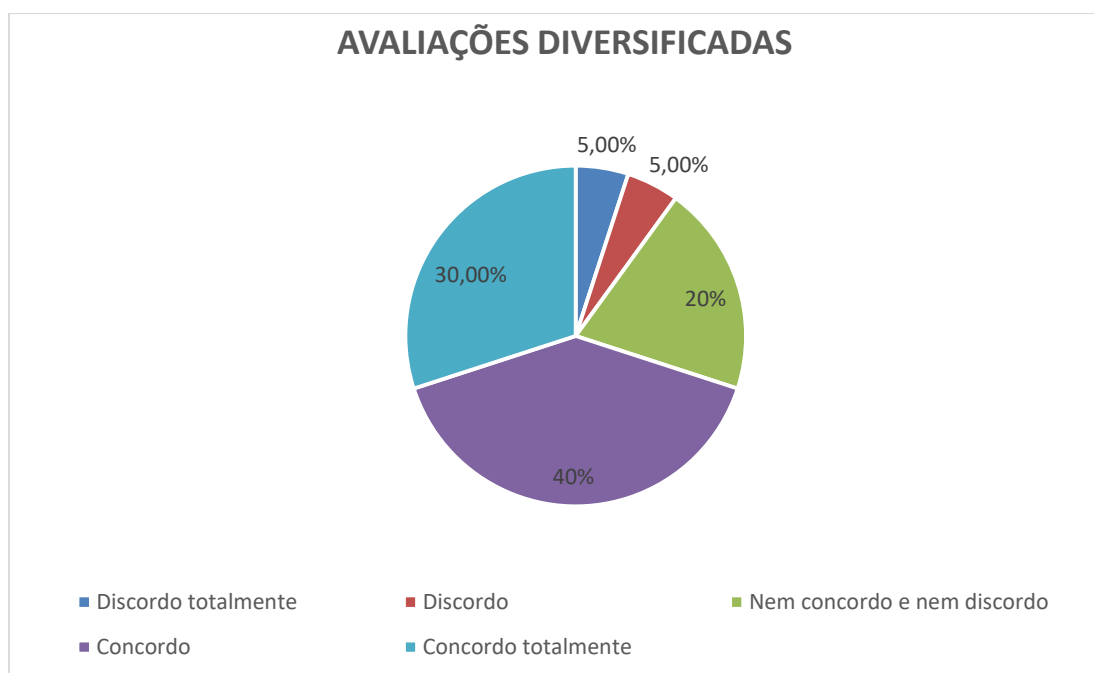


Gráfico 11-A- Avaliações diversificadas

Os professores fazem uso de diferentes atividades para avaliar os alunos (provas, trabalhos, seminários)?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

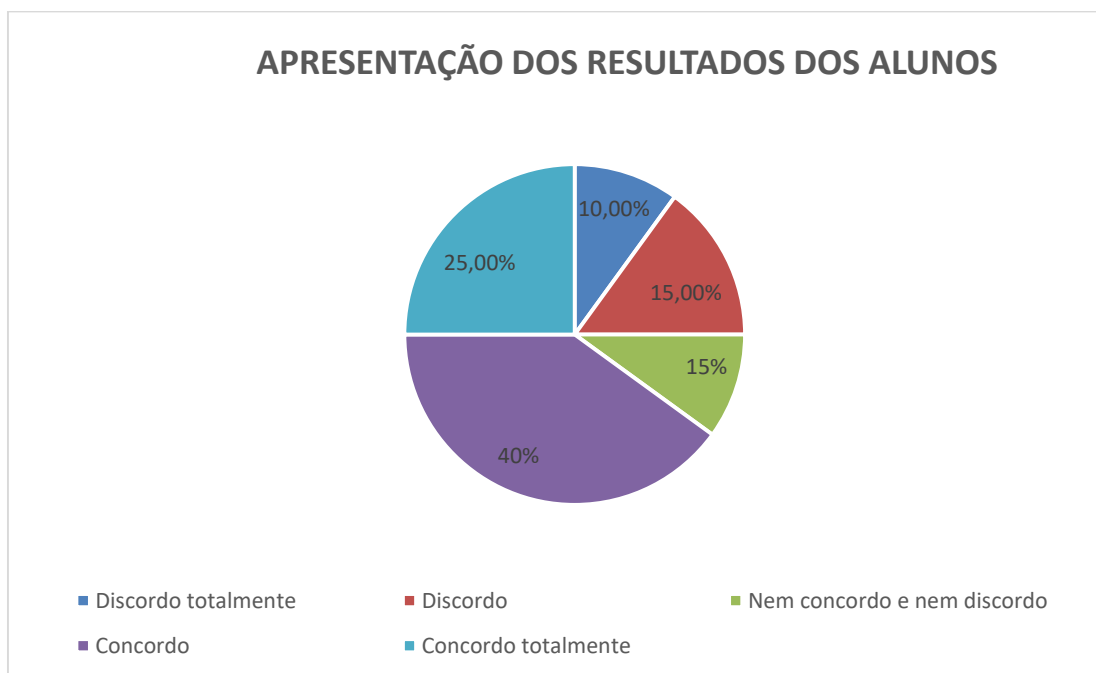


Gráfico 11B- Apresentação dos resultados dos alunos

Os alunos são informados das razões pelas quais tiram esta ou aquela nota ou por que foram aprovados ou reprovados?

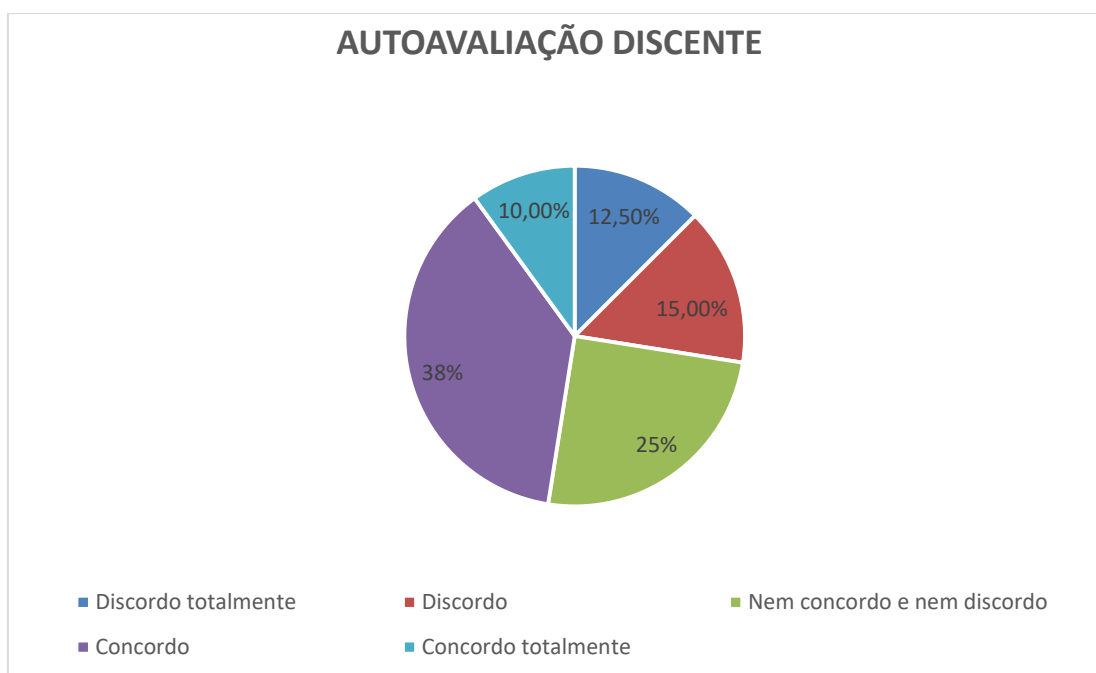


Gráfico 11 C-Autoavaliação discente

Os alunos são orientados pelos professores a fazer autoavaliação (falar, escrever, expressar o que aprenderam)?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

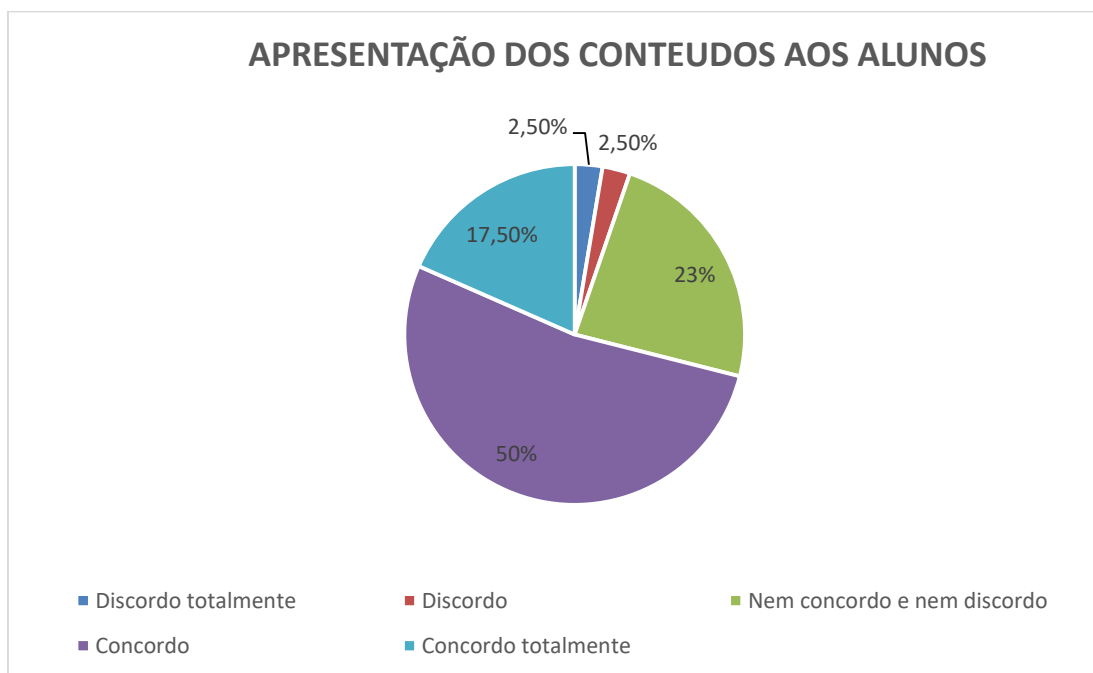


Gráfico 11 D- Apresentação dos conteúdos aos alunos

Os alunos são informados sobre os conteúdos nos quais progrediram e em quais precisam estudar e avançar mais?

A gênese das interações entre o núcleo familiar e a escola acarreta diretamente no desempenho dos alunos, uma vez que a família é um aspecto relevante para compreender o desempenho escolar do jovem/criança. Todavia, sua função pode ser potencializada ou diminuída, consoante a metodologia pedagógica que a escola trabalha.

De acordo com o gráfico 11, 40% concordam e 30% concordam totalmente que os professores fazem uso de diferentes atividades para avaliar os alunos. Ao serem perguntados se os alunos são informados das razões por que tiram determinadas datas e por que são reprovados ou aprovados, 40% concordam e 25% concordam totalmente que eles são informados. Os alunos são orientados a fazerem autoavaliação para 38% dos professores e 50% concordam que os alunos são informados sobre os conteúdos que mais progrediram e os que precisam estudar mais.

O gráfico 12 concerne ao monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos.

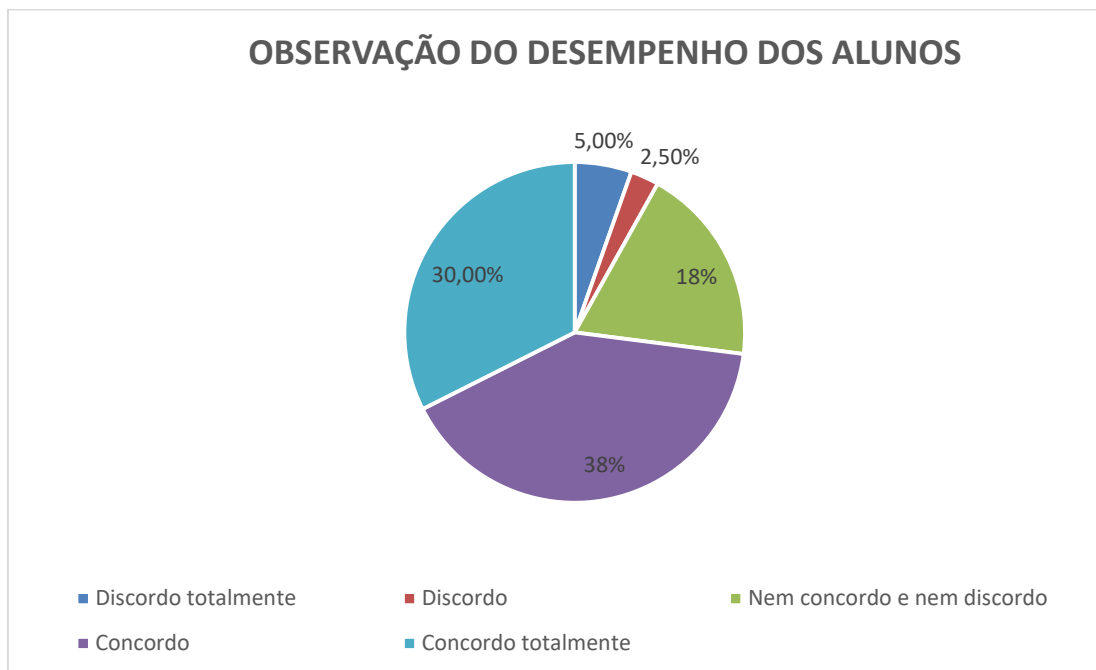


Gráfico 12 A -Observação do desempenho dos alunos

Os professores observam a progressão dos alunos e quais as dificuldades de cada um deles (corrigem trabalhos, circulam pela classe enquanto os alunos estão fazendo seus exercícios, incentivam os alunos a fazer perguntas e tirar dúvidas)?

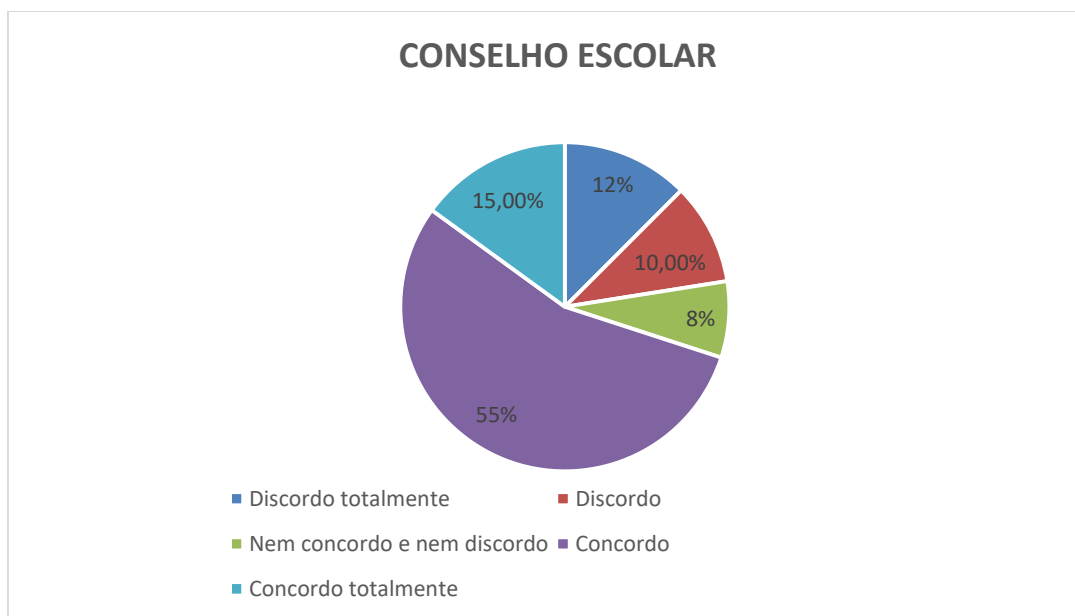


Gráfico 12 B- Conselho escolar

As decisões sobre a reprovação ou o reagrupamento de alunos são discutidas por todos os professores?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

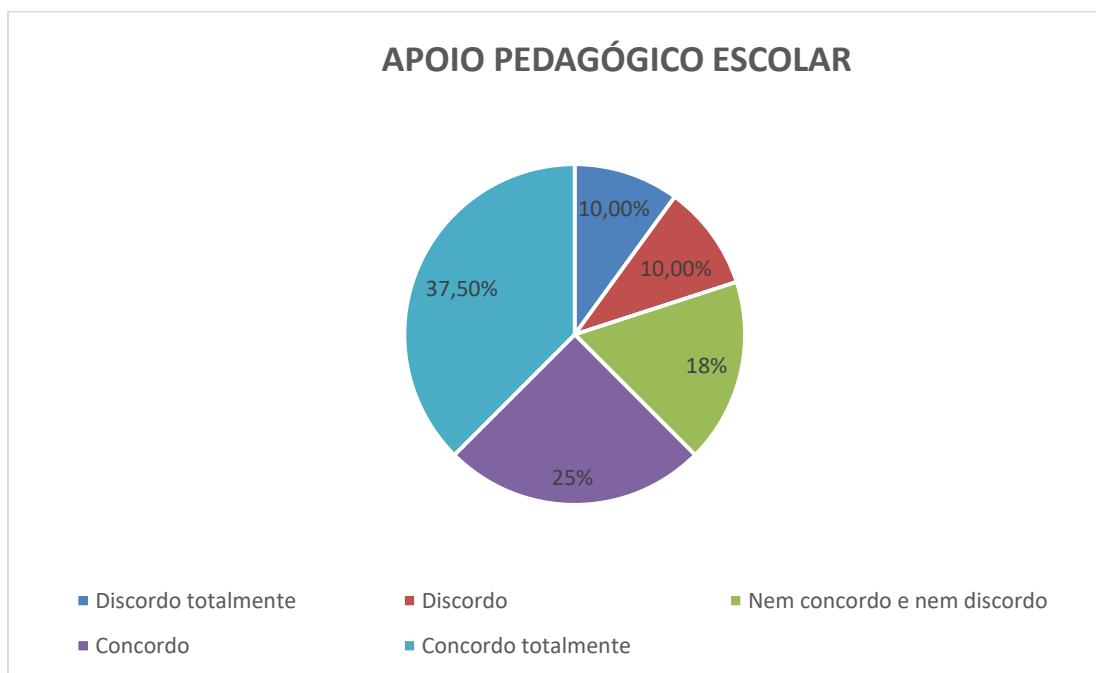


Gráfico 12 C-Apoio pedagógico escolar

A escola conta com profissionais de apoio pedagógico (responsáveis pela articulação, interação e supervisão da prática pedagógica, normalmente chamados de supervisores, coordenadores pedagógicos, técnicos da área de ensino)?

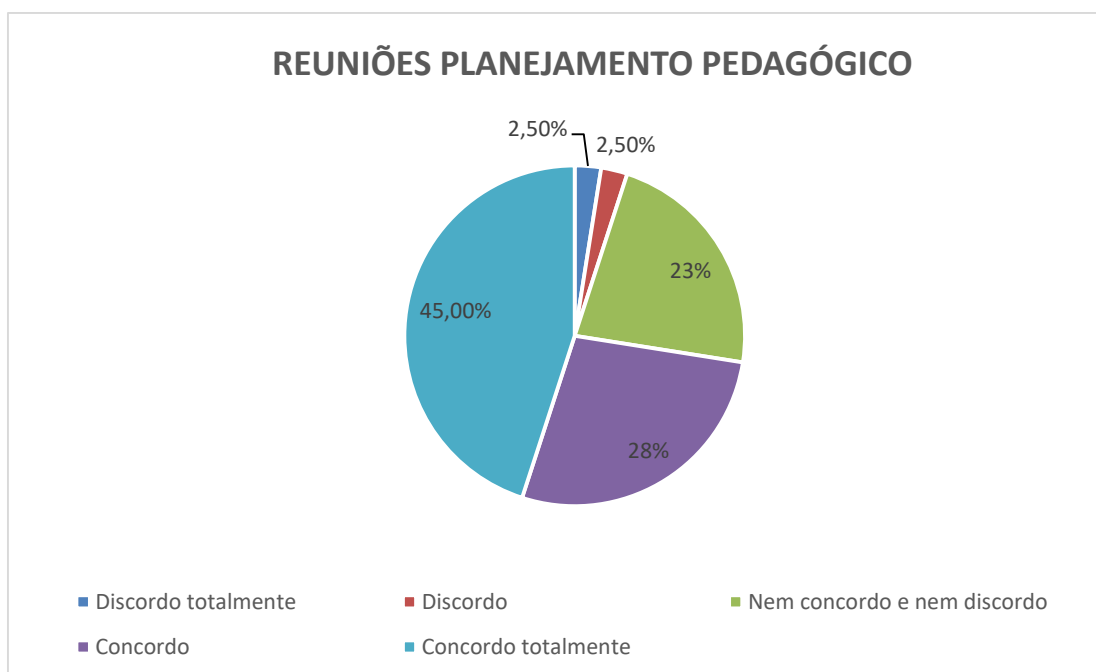


Gráfico 12-D- Reuniões planejamento pedagógico

A escola promove reuniões periódicas entre os professores, supervisores/coordenadores pedagógicos e o diretor para discutir assuntos relativos ao cumprimento do planejamento?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

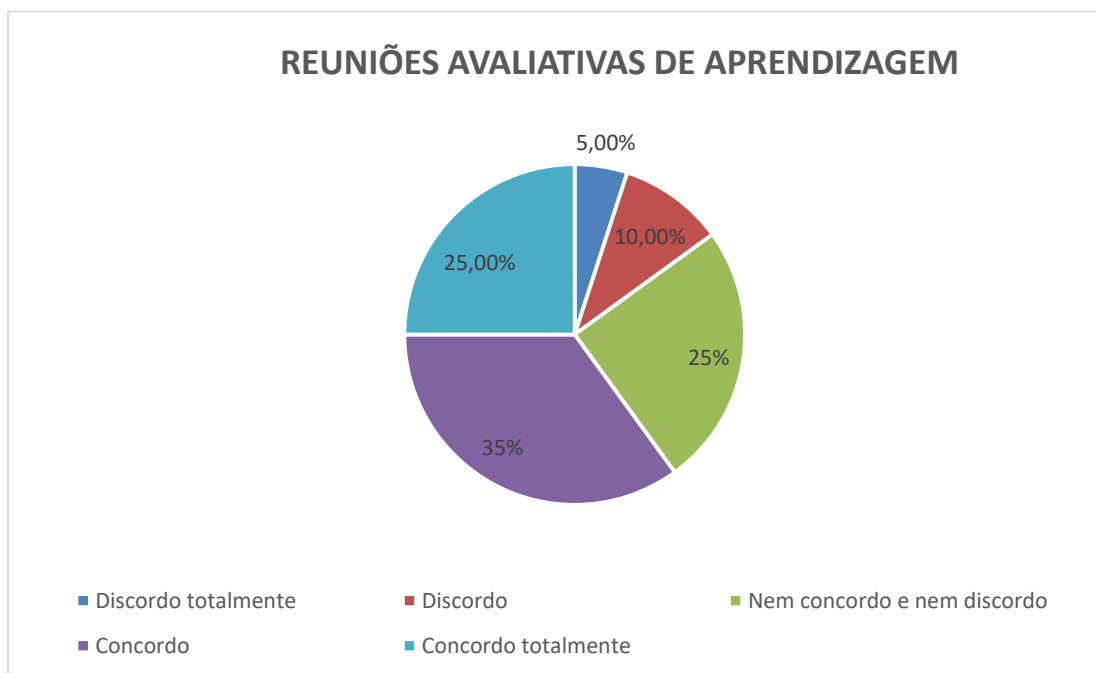


Gráfico 12 E- Reuniões avaliativas de aprendizagem

A escola promove reuniões periódicas entre os professores, diretor, supervisores/coordenadores pedagógicos e pais para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?

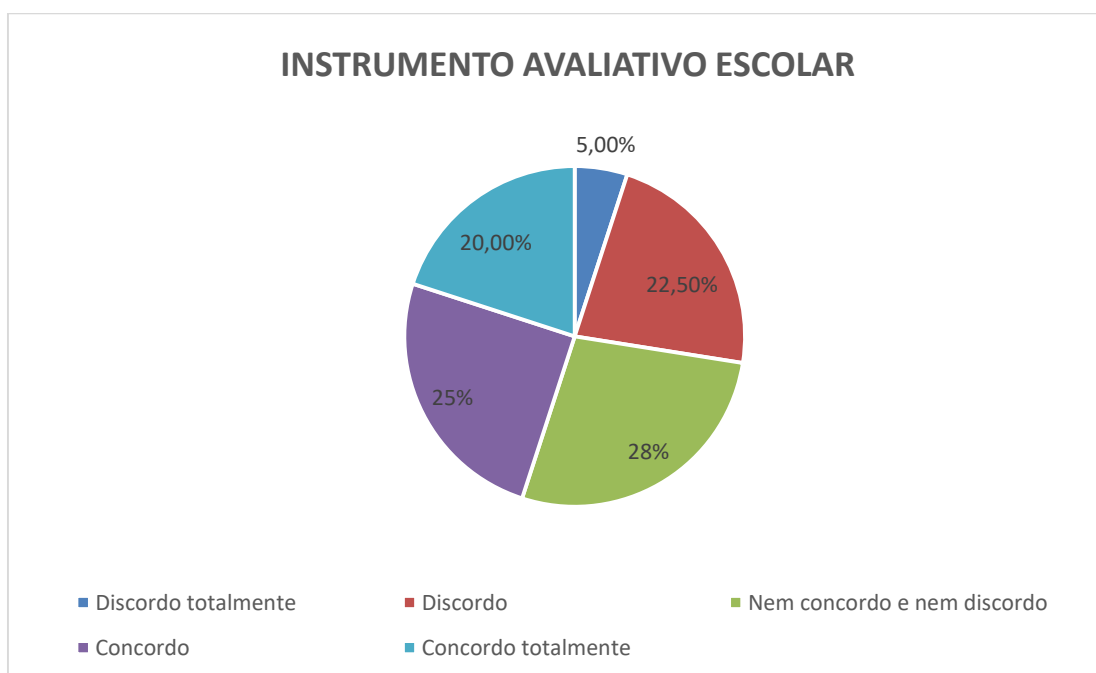


Gráfico 12 F- Instrumento avaliativo escolar

A escola promove reuniões periódicas entre os professores, diretor, supervisores/coordenadores pedagógicos e pais para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

De acordo com o gráfico 12, os professores observam a progressão dos alunos e quais suas dificuldades para 38% (concordo) e 30% (concordo totalmente). Para 55% dos inquiridos, as decisões sobre a reprovação ou reagrupamento dos alunos são discutidas por todos. Sobre a questão dos profissionais de apoio pedagógico 25% concordam e 37,5% concordam totalmente que a escola possui esses profissionais. Acerca das reuniões periódicas entre os professores, supervisores/coordenadores pedagógicos e o diretor para discutir assuntos relativos ao cumprimento do planejamento, 45% concordam totalmente e 28% concordam que elas acontecem. E sobre a promoção de reuniões periódicas entre os professores, diretor, supervisores/coordenadores pedagógicos e pais para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos, 35% concordam e 25% concordam totalmente que elas existem. A existência de algum procedimento formalizado para avaliar o trabalho de todos os profissionais da escola, apresentou resultados muito próximos: 22% discordam, 28% nem discordam e nem concordam, 25% concordam e 20% concordam totalmente.

O gráfico 13 é relativo a avaliação que os professores fizeram da equipe pedagógica que incluem os coordenadores, supervisores e orientadores educacionais.

Dimensão: prática pedagógica e avaliação / Indicador: coordenação pedagógica e orientação educacional.

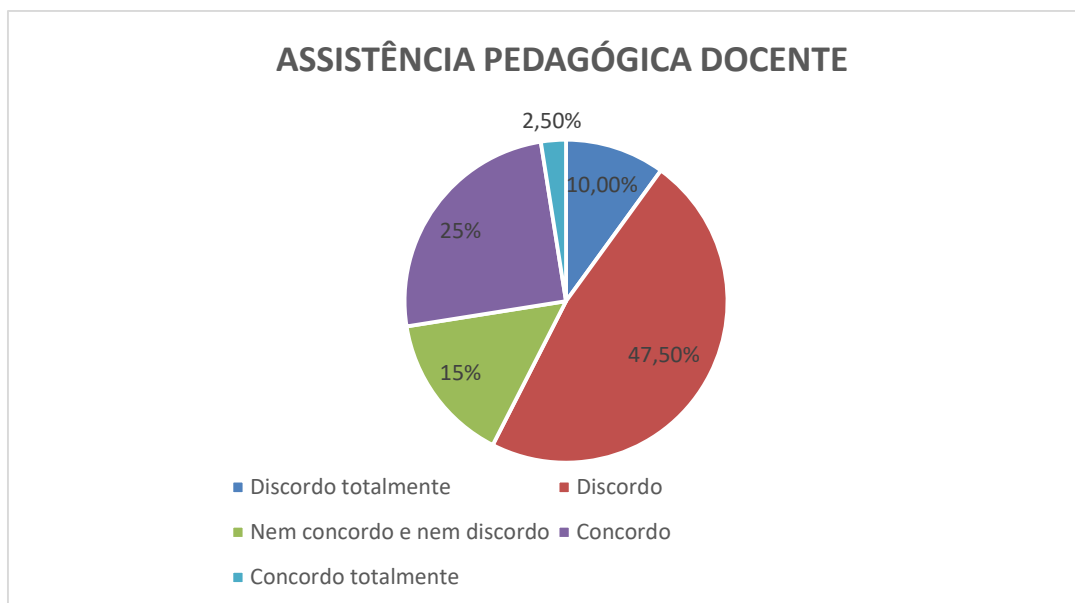


Gráfico 13 A- Assistência pedagógica docente
Há o trabalho de assistência pedagógico-didático ao professor?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

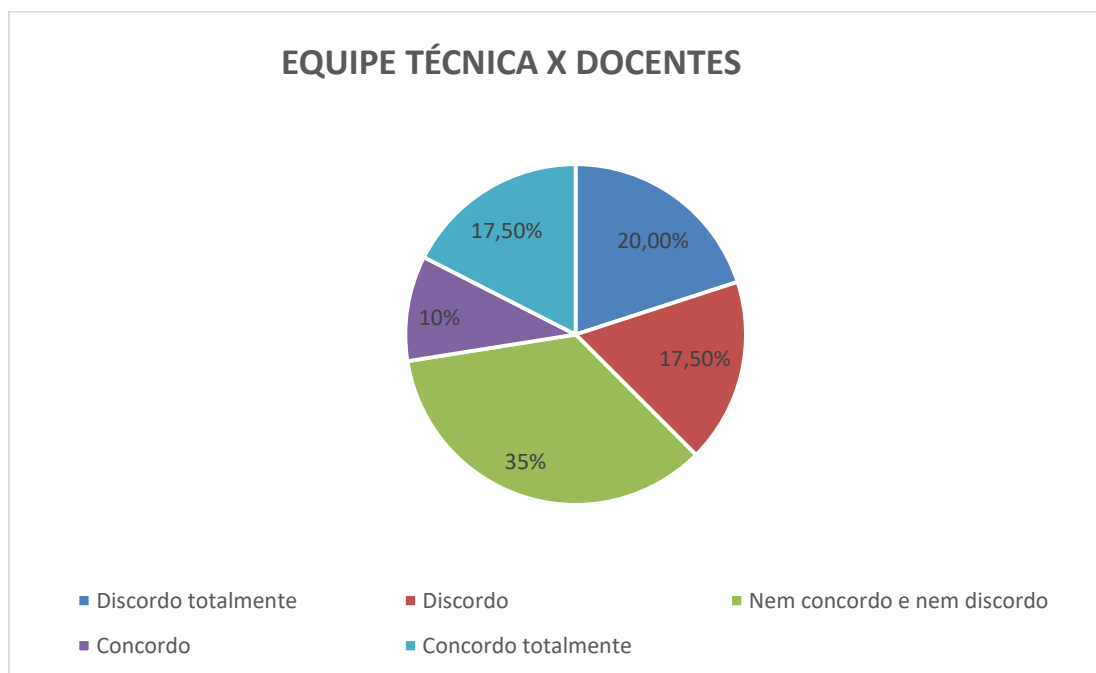


Gráfico 13 B- Equipe técnica x docentes
Há conflitos de função entre a equipe técnica e professores?

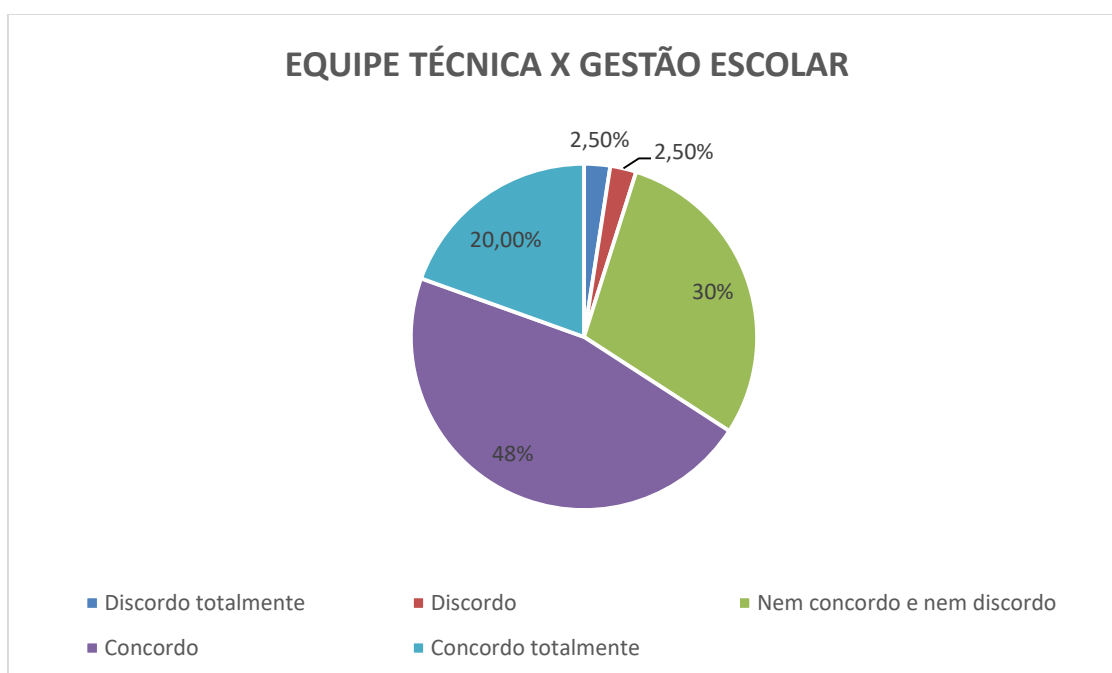


Gráfico 13 C- Equipe técnica x Gestão escolar
Há conflitos de função entre a equipe técnica e professores?

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

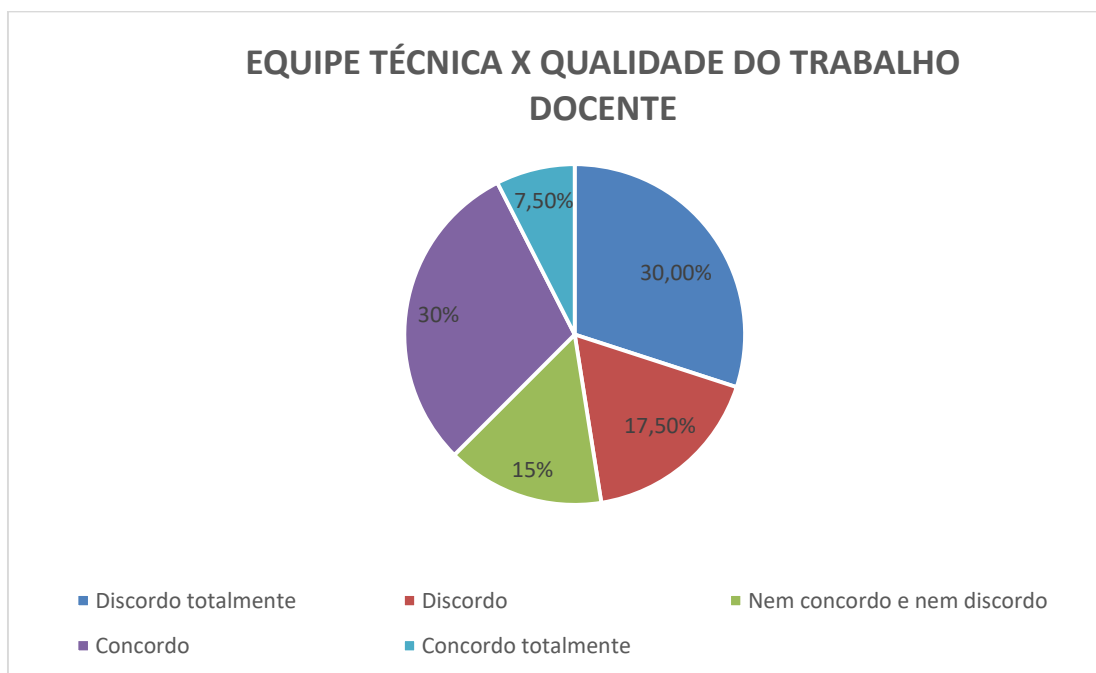


Gráfico 13 D- Equipe técnica x qualidade do trabalho docente

O trabalho da equipe técnica busca garantir a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula?

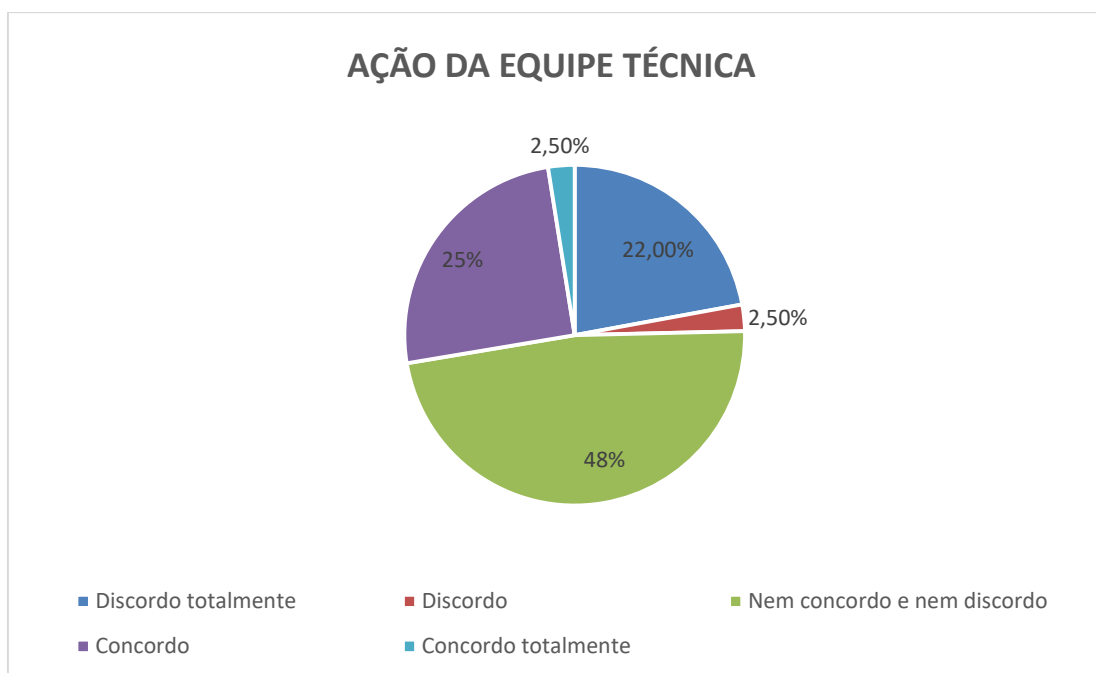


Gráfico 13 E- Ação da equipe técnica

Há unidade de ação da equipe técnica?

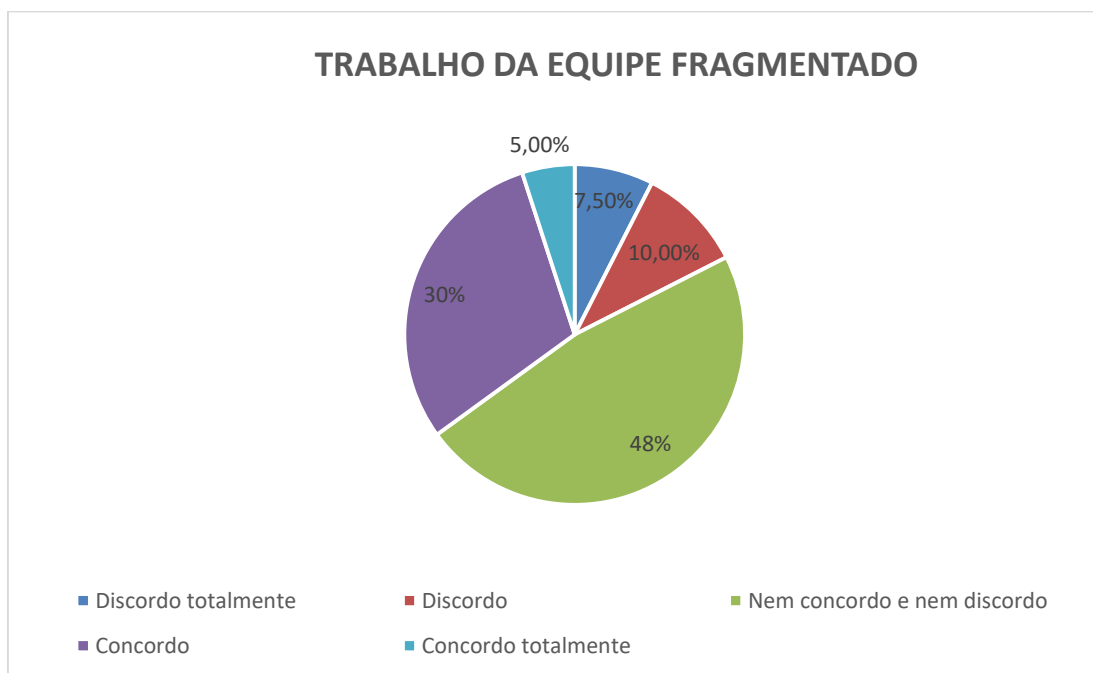


Gráfico 13 F- Trabalho da equipe fragmentado
O trabalho da equipe técnica é fragmentado?

Analisando o gráfico 13, quando perguntados se há assistência pedagógico-didático ao professor 47,5% discordam e 10% discordam totalmente dessa afirmação. E sobre a pergunta se há conflitos entre a equipe técnica e os professores, 35% nem concordam e nem discordam dessa afirmação e 20% discordam totalmente. No entanto, quando questionados sobre se há conflitos de função entre a equipe técnica e a direção, 47,5% concordam e 20% concordam totalmente que existe esse conflito. Acerca da afirmação que o trabalho da equipe técnica busca garantir a qualidade do trabalho do professor em sala de aula, se somarmos a resposta de discordo totalmente e discordo o resultado é 47,5% contra 30% que concordam com tal afirmação. Em relação a unidade de ação da equipe técnica, 47,5% nem concordam e nem discordam dessa afirmação, porém há praticamente de um empate técnico entre a discordância total (22,5%) e concordância (25%). Por último, em relação a afirmação se o trabalho da equipe técnica é fragmentado, 48,% nem concordam e nem discordam dessa afirmação e 30% concordam com essa afirmação.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

2.5.2 Resultados da equipe técnica

Entende-se por equipe técnica os seguintes profissionais: coordenadores, supervisores e orientadores educacionais. Pela lei brasileira, esses profissionais deveriam ter formação em Pedagogia ou licenciatura com especialização na área, no entanto quem desempenha o papel desses profissionais são professores das mais diversas licenciaturas que, por algum motivo, encontram-se afastados de sala de aula.

A equipe técnica teve participação de 100%, totalizando 15 profissionais.

a) Dimensão: formação e condições de trabalho dos profissionais da escola

As perguntas da dimensão formação e condições de trabalho dos profissionais da escola estão relacionadas ao objetivo **verificar as dimensões da cultura e do clima organizacionais no espaço educativo do CINTRA - Fundação Nice Lobão.**

O gráfico 14 refere-se à formação inicial e continuada, se há e se as vagas são suficientes aos professores.

Dimensão: formação e condições de trabalho dos profissionais da escola / indicador formação inicial e continuada.

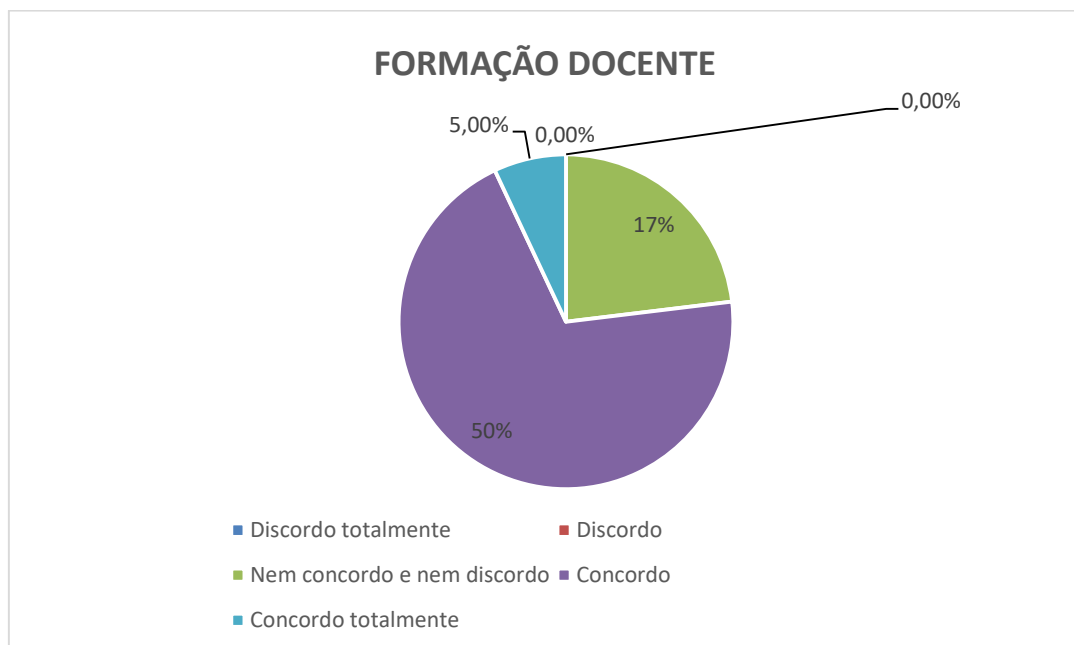


Gráfico 14 A- Formação docente

Todos os profissionais da escola têm habilitação (formação inicial) necessária para o exercício de sua função?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

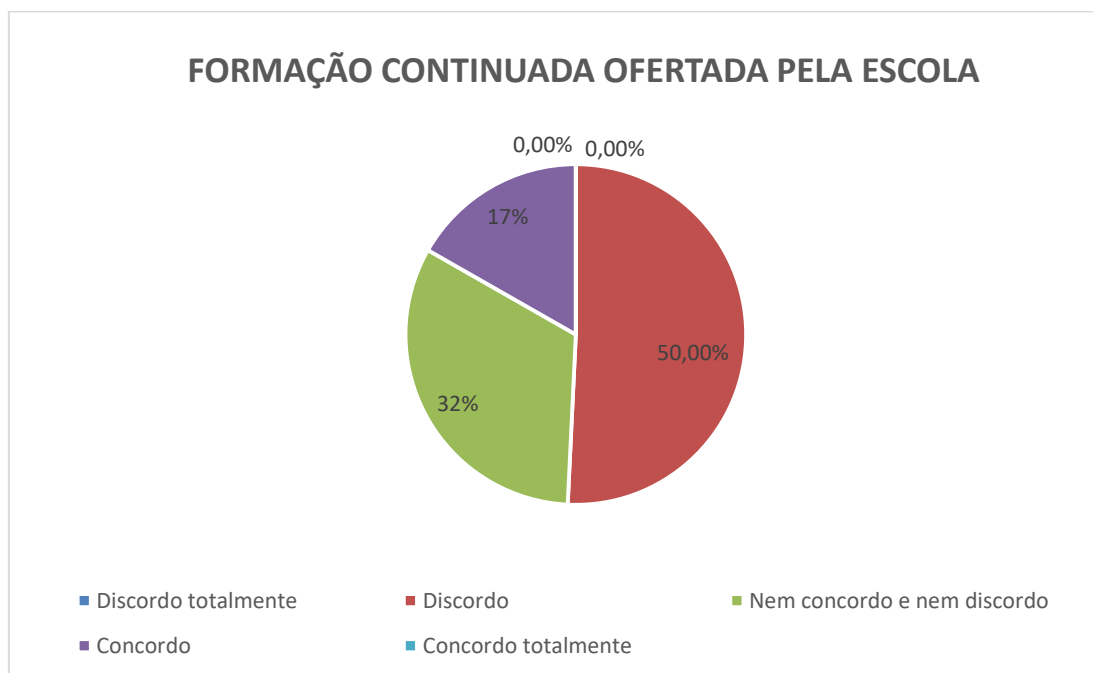


Gráfico 14 B- Formação continuada ofertada pela escola

A escola oferece permanentemente cursos ou ações de formação para professores e demais funcionários da escola?

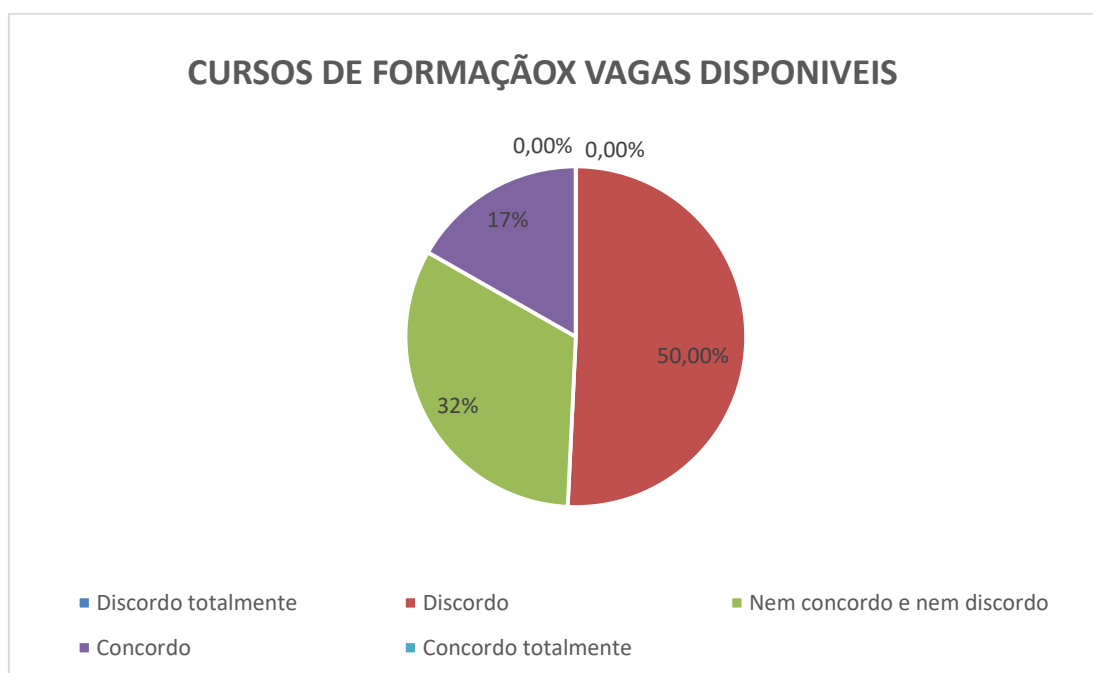


Gráfico 14 C- Cursos de formação x vagas disponíveis

Nestes cursos ou ações de formação há vagas suficientes para a participação de todos?

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

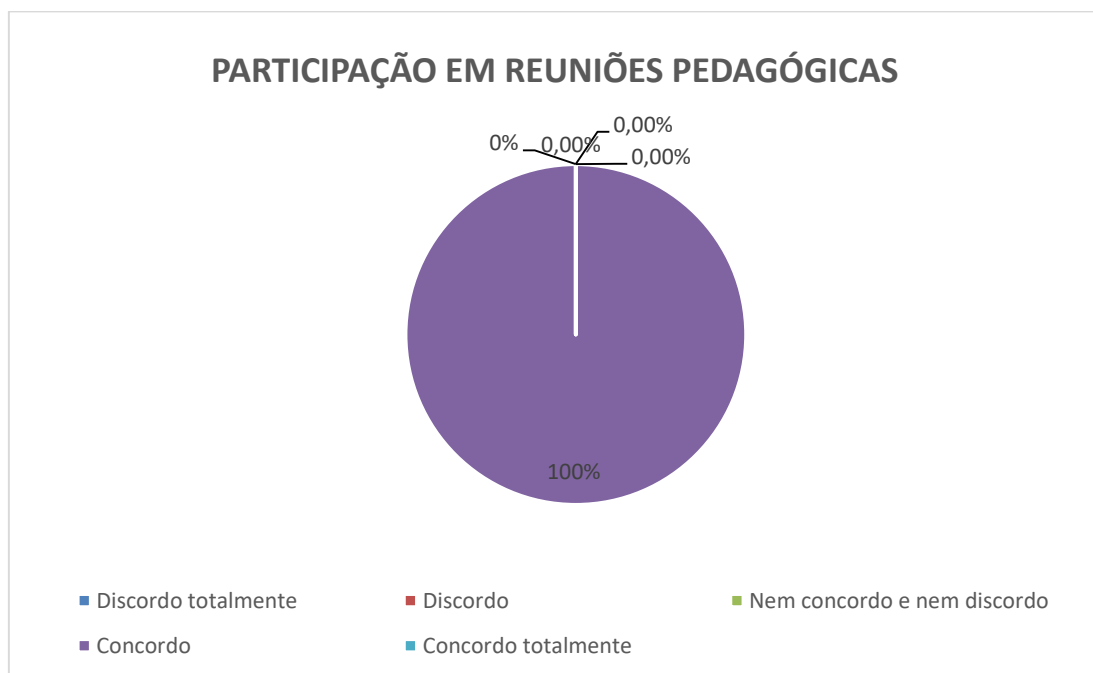


Gráfico 14 D- Participação em reuniões pedagógicas

Os professores e coordenadores/supervisores pedagógicos sempre se reúnem para a discussão dos planos de aula, para a avaliação da prática e para estudos (reuniões pedagógicas)?

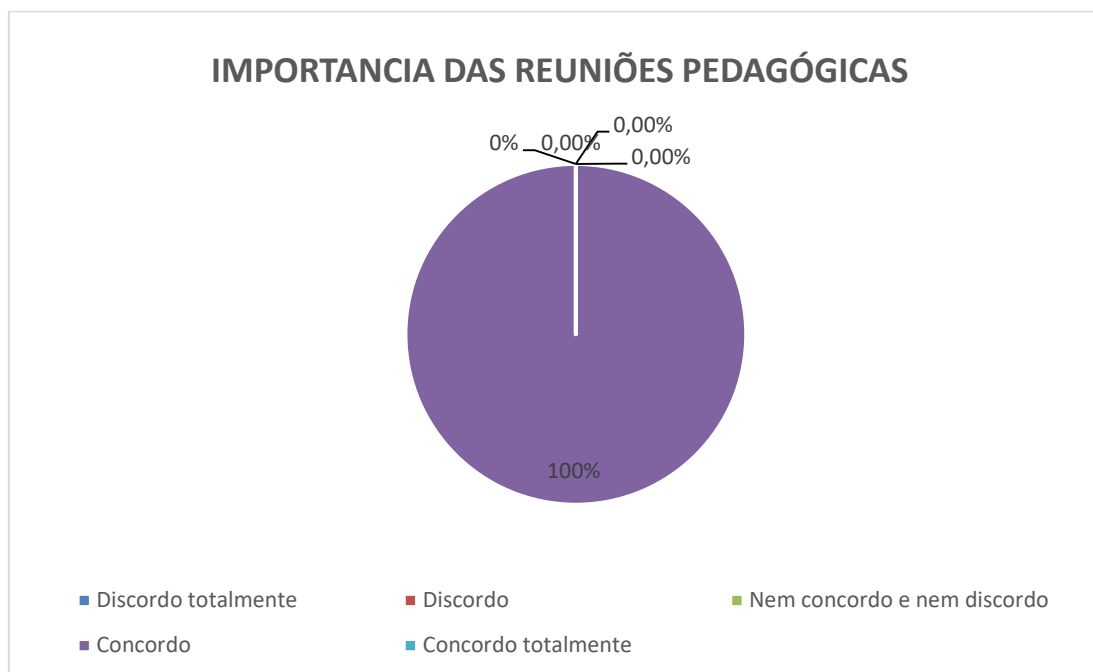


Gráfico 14 E- Importância das reuniões pedagógicas

Caso as reuniões pedagógicas aconteçam, elas ajudam de fato a melhorar a prática pedagógica?

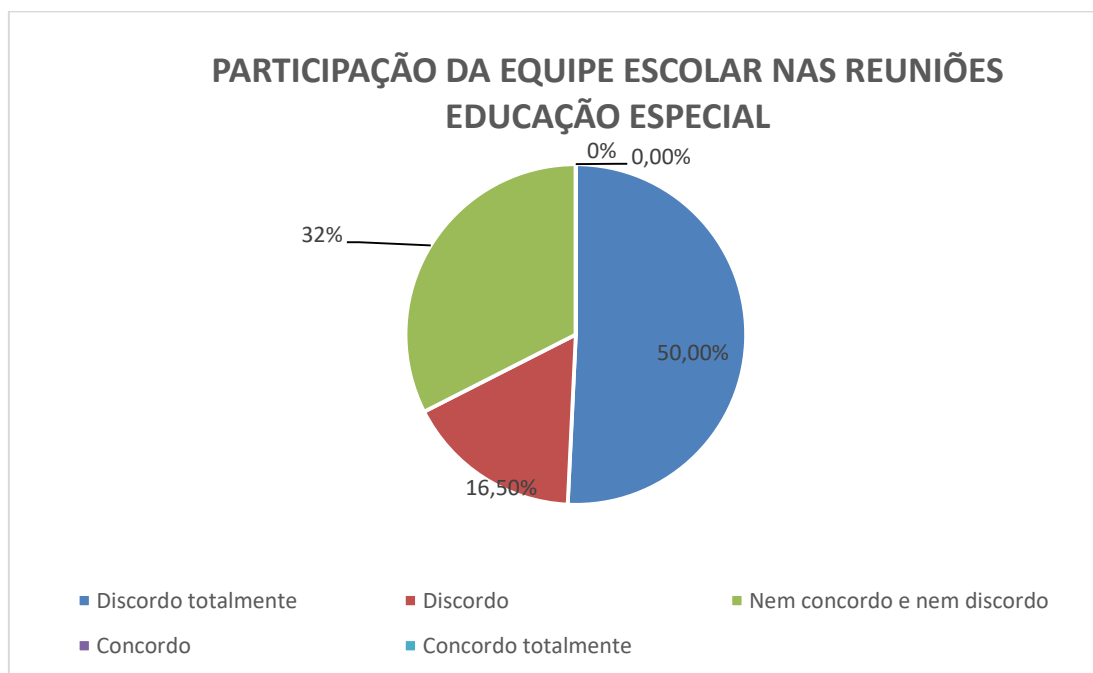


Gráfico 14 F- Participação da equipe escolar nas reuniões –educação especial
Professores e demais funcionários da escola participam de formações que os ajudam a trabalhar com alunos com deficiência?

Observando-se o gráfico 14, pode-se perceber que quando questionados sobre se todos os profissionais da escola têm habilitação (formação inicial) necessária para o exercício de sua função, 50% concordam e 32% concordam totalmente. Em relação à afirmação sobre a oferta de cursos ou ações de formação para professores e demais profissionais da escola, 50% discordam dessa afirmação e 32% nem concordam nem discordam. Em seguida foram questionados se nesses cursos ou nas ações de formação há vagas suficientes para todos, houve os mesmos percentuais: 50% discordam dessa afirmação e 32% nem concordam nem discordam. No que concerne às reuniões de professores e equipe técnica para discutirem o planejamento, todos (100%) responderam que elas acontecem, bem como todos (100%) acreditam que elas de fato ajudam a melhorar a prática pedagógica. Mas sobre a participação em formações para trabalhar com alunos com deficiência, 66,5% afirmam que não há essa participação e o restante se manteve neutro.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

O gráfico 15 relaciona-se a suficiência e a estabilidade da equipe escolar.

Dimensão: formação e condições de trabalho dos profissionais da escola / indicador: suficiência e estabilidade da equipe escolar.

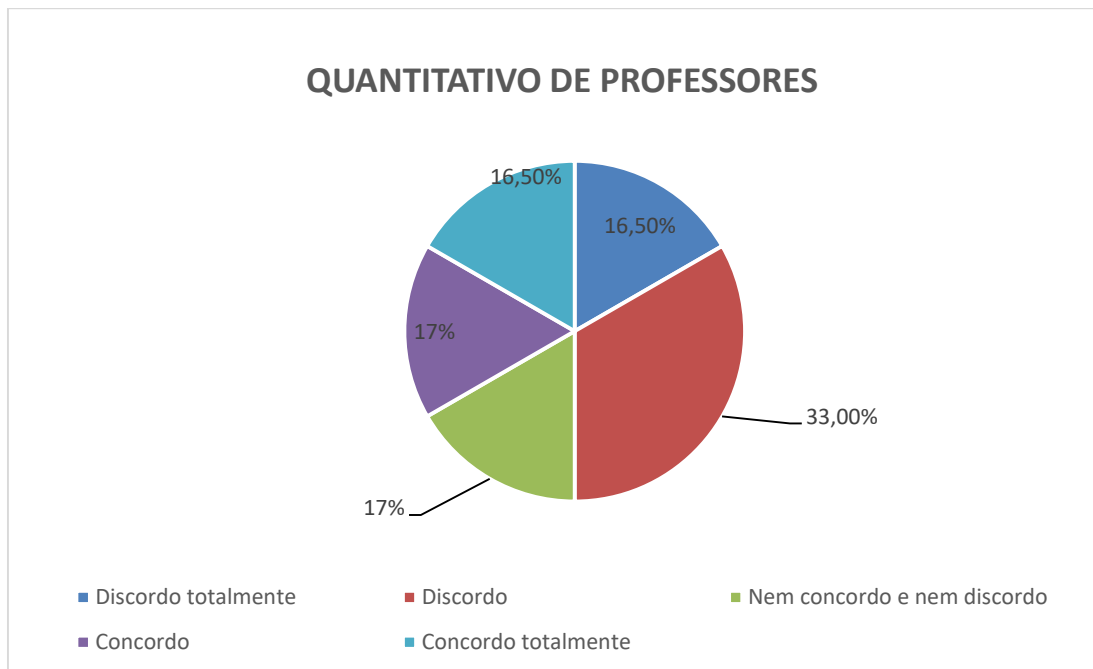


Gráfico 15 A – Quantitativo de professores

A escola dispõe da quantidade de professores de que necessita?

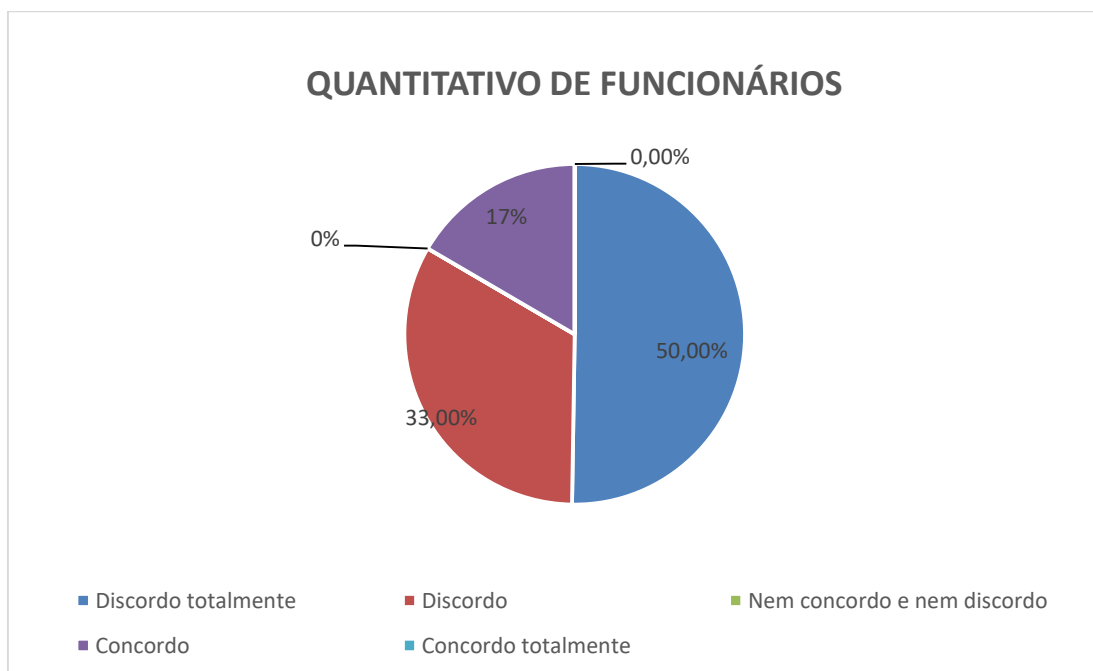


Gráfico 15B- Quantitativo de funcionários

O número de funcionários é suficiente para o bom funcionamento da escola?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

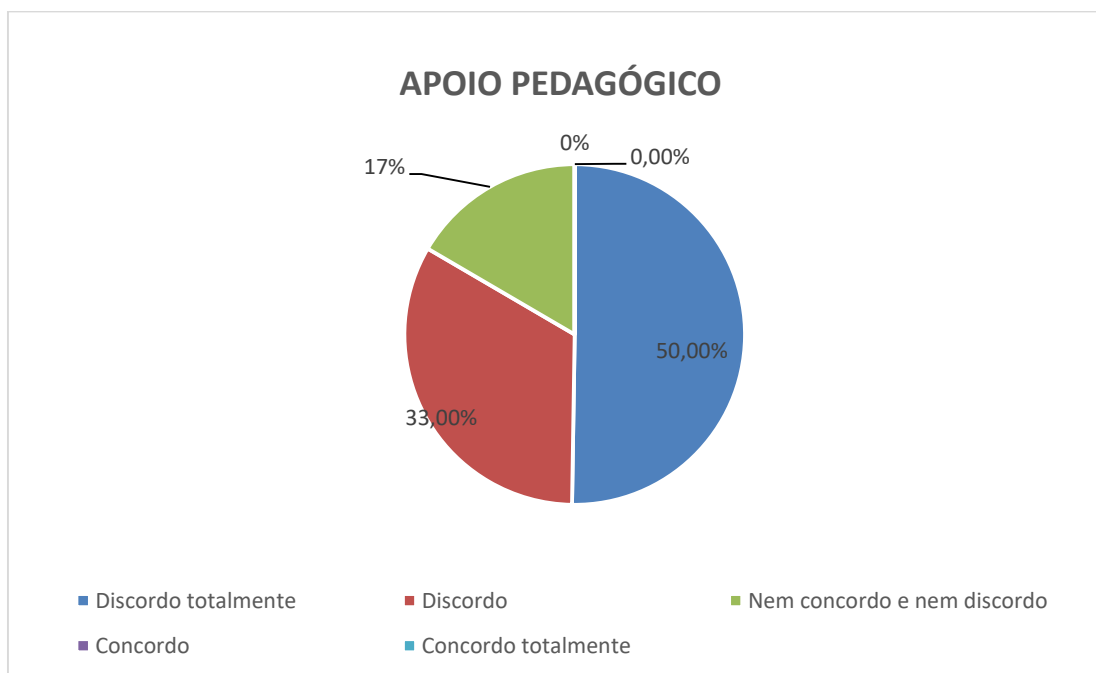


Gráfico 15 C- Apoio pedagógico

A escola possui profissionais de apoio pedagógico (exemplos: coordenador, supervisor, psicopedagogo, técnicos das áreas de ensino) em quantidade suficiente.

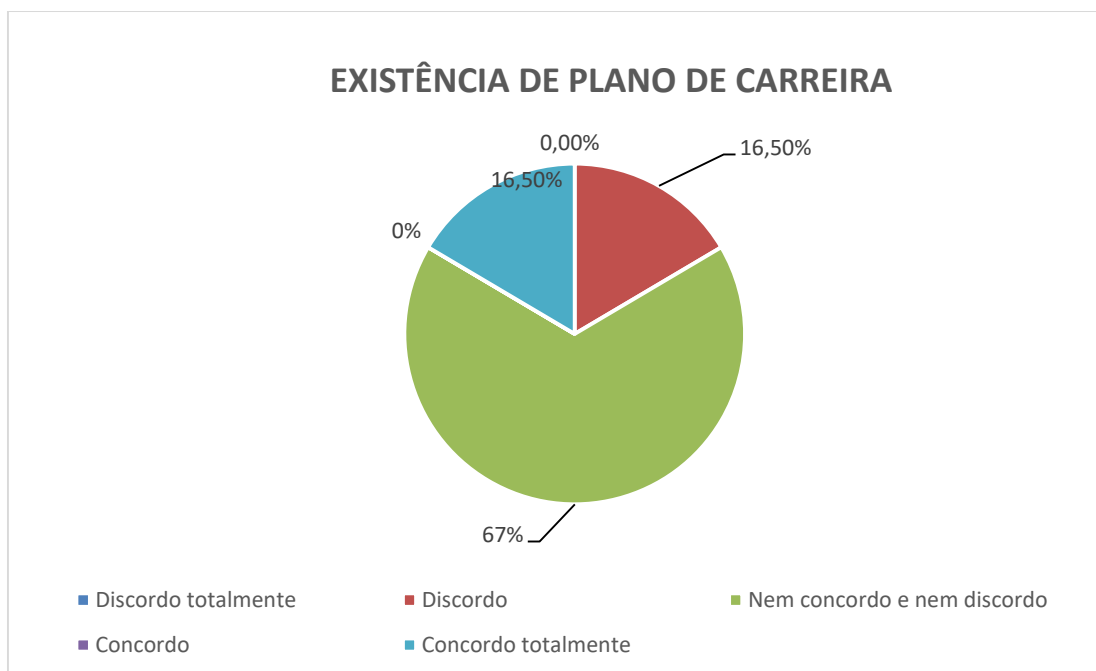


Gráfico 15 D- Existência de plano de carreira

Os professores e demais profissionais da escola contam com um plano de carreira?

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

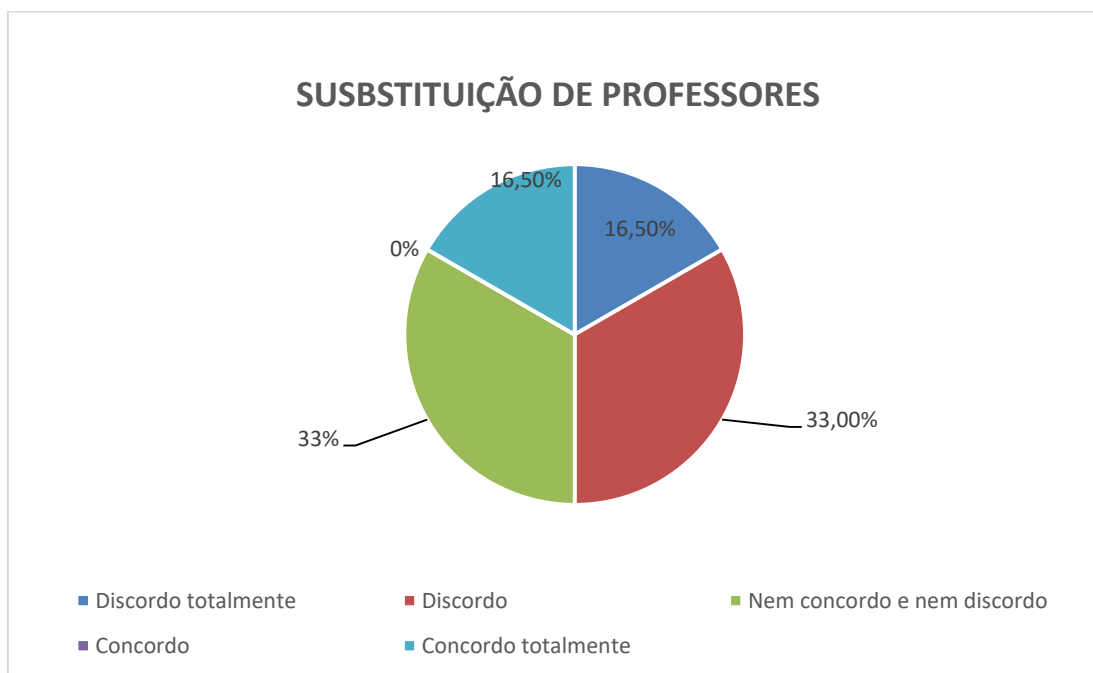


Gráfico 15E- Substituição de professores

O número de mudanças e substituições de professores e demais profissionais da escola são calculados a cada ano ou semestre e discutidos pela comunidade escolar (incluindo pais e alunos)?

Na análise do gráfico 15, chega-se as seguintes conclusões: a escola não possui a quantidade de professores que a escola necessita para 49,5% dos participantes da pesquisa; o número de funcionários não suficiente para o bom funcionamento da escola para 83% dos participantes da pesquisa; o número de funcionários da equipe técnica também não é suficiente para 83% dos participantes da pesquisa; para 67% dos participantes da pesquisa nem concordam e nem discordam se há um plano de carreira na instituição. Sobre a afirmação se o número de mudanças e substituições de professores e demais profissionais da escola são calculados a cada ano ou semestre e discutidos pela comunidade escolar (incluindo pais e alunos), 16,5% discordam totalmente e 33% discordam disso, e 33% se mantiveram neutros.

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

O gráfico 16 relaciona-se ao indicador assiduidade da equipe escolar.

Dimensão: formação e condições de trabalho dos profissionais da escola / indicador: assiduidade da equipe escolar.

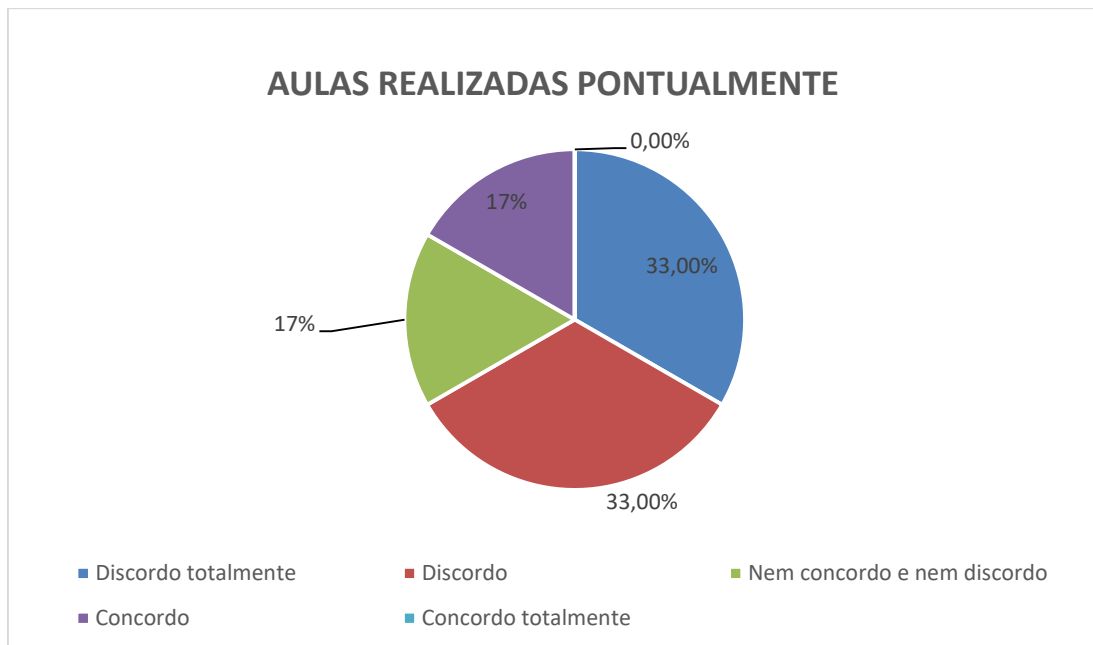


Gráfico 16 A – Aulas realizadas pontualmente
Os professores começam e terminam as aulas pontualmente?

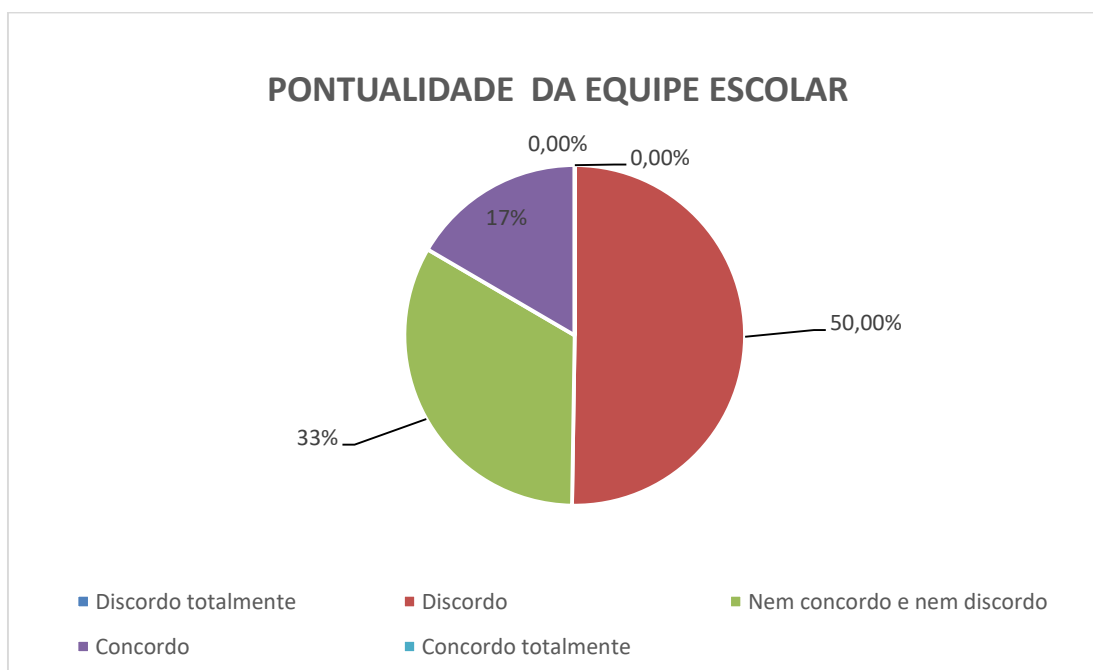


Gráfico 16 B – Pontualidade da equipe escolar
Os demais profissionais da escola também cumprem sua jornada com pontualidade?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

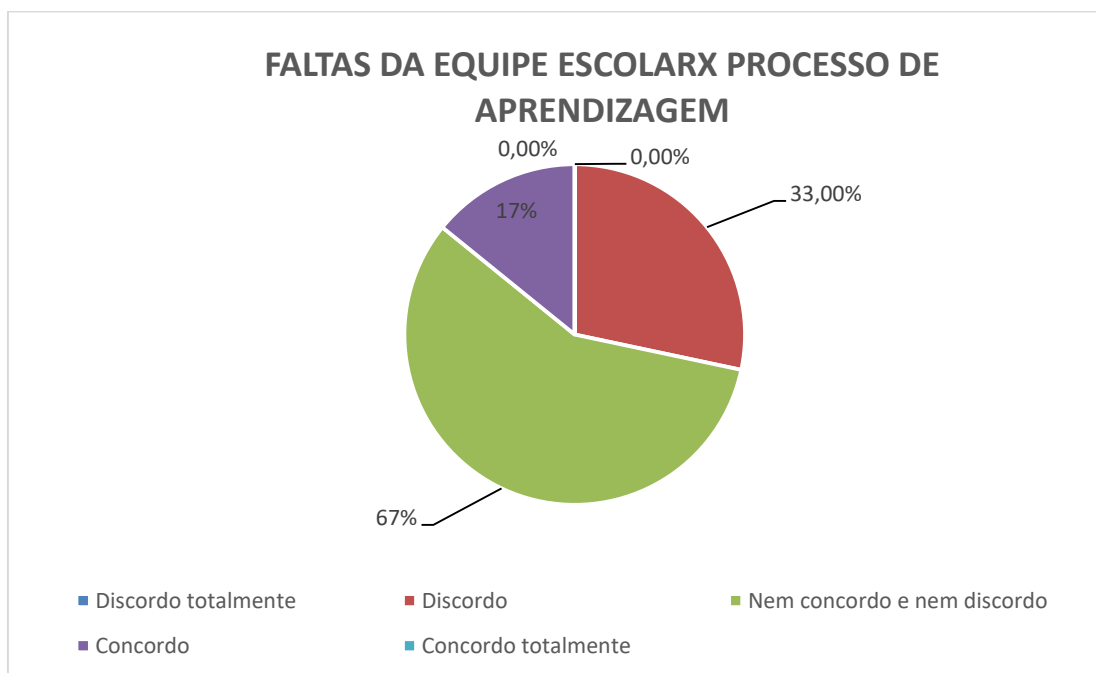


Gráfico 16 C – Faltas da equipe escolar x processo de aprendizagem

As faltas de diretor, professores ou funcionários são um problema discutido por toda a comunidade escolar (incluindo pais e alunos) quando estão atrapalhando o aprendizado e o andamento das atividades educativas?

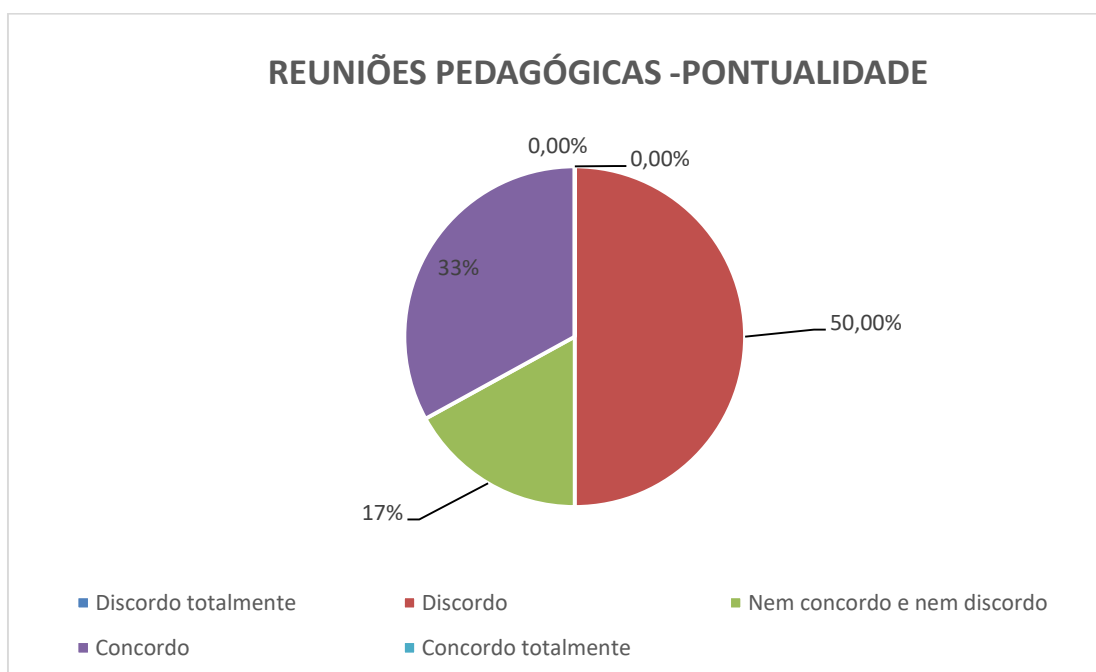


Gráfico 16 D – Reuniões pedagógicas-pontualidade

As reuniões pedagógicas começam e terminam na hora marcada?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

De acordo com o gráfico 16, a assiduidade e pontualidade é um problema, pois para 66% os professores não começam e nem terminam as suas aulas pontualmente; para 50% os demais funcionários também não cumprem sua jornada pontualmente; e as reuniões não começam e nem terminam na hora marcada para 50% dos participantes da pesquisa. E 67% nem discordam nem concordam com afirmação: as faltas de diretor, professores ou funcionários são um problema discutido por toda a comunidade escolar (incluindo pais e alunos) quando estão atrapalhando o aprendizado e o andamento das atividades educativas. Portanto, assiduidade e pontualidade são um problema a ser resolvido.

b) Dimensão: acesso e permanência dos alunos na escola.

As perguntas da dimensão acesso e permanência dos alunos na escola refere-se ao objetivo **relacionar, na obtenção dos resultados dos discentes, a cultura e o clima organizacionais identificados nas atividades e ações de gestores administrativos e de docentes**. O gráfico 17 aborda as questões relativas a medidas que escola possui (se possui) para combater a evasão escolar e o fracasso escolar.

Dimensão: acesso e permanência dos alunos na escola.

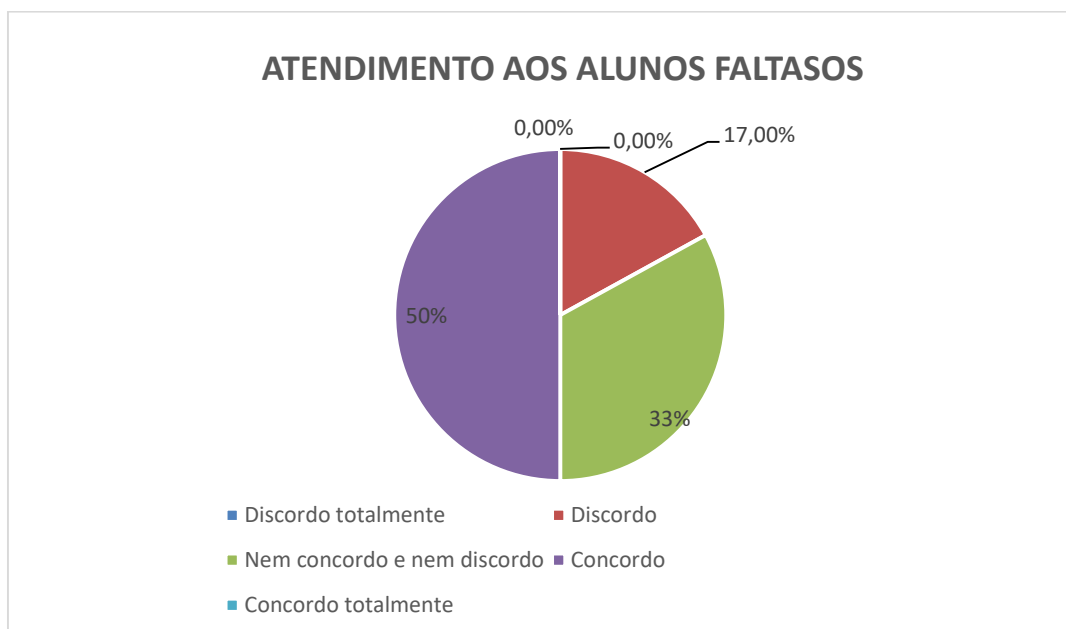


Gráfico 17 A – Atendimento aos alunos faltosos

A escola possui alguma maneira de atender os alunos com maior número de faltas, buscando resolver esse problema?

A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação Nice Lobão no Estado do Maranhão

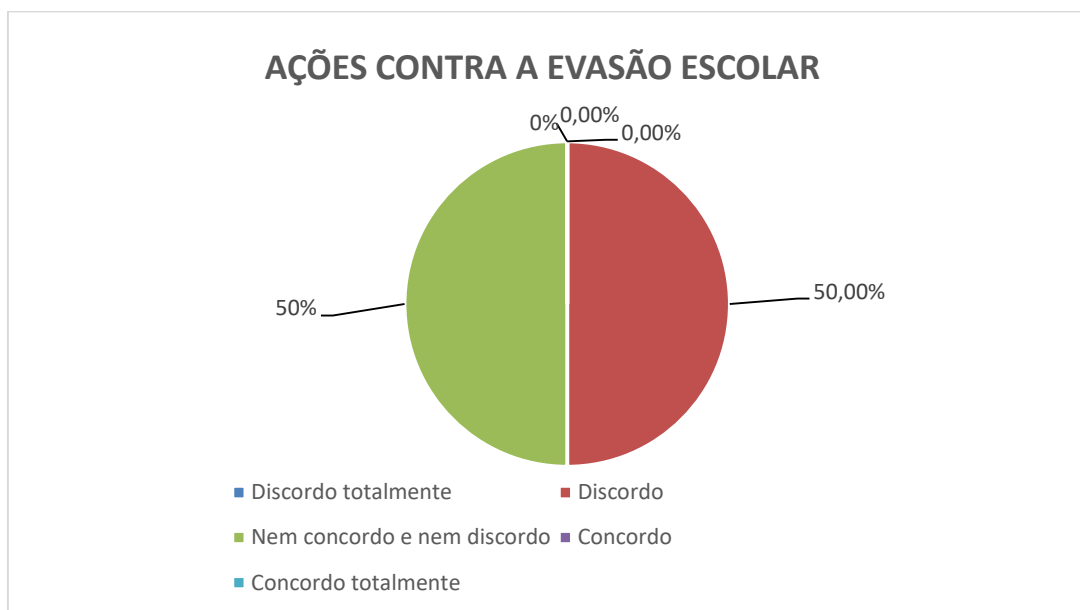


Gráfico 17 B -Ações Contra a evasão escolar

A escola adota alguma medida para trazer de volta alunos que se evadiram ou abandonaram a escola?

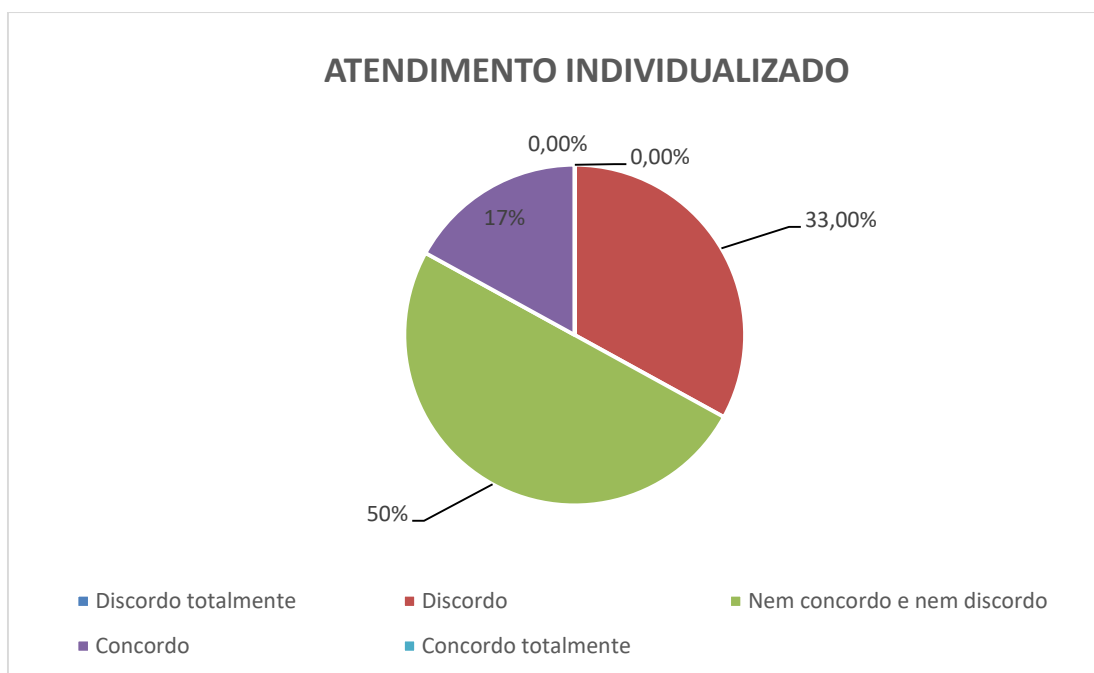


Gráfico 17 C- Atendimento especializado

No dia-a-dia, os professores dão atenção individual aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem?

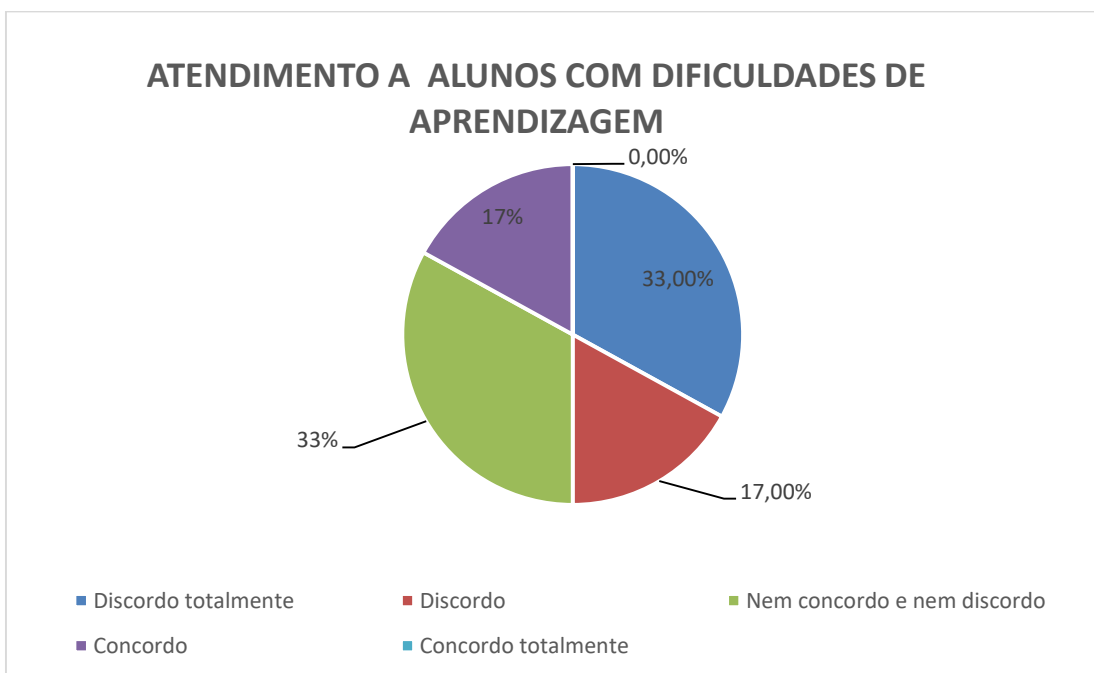


Gráfico 17 D- Atendimento a alunos com dificuldades de aprendizagem

No dia-a-dia, os professores dão atenção individual aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem?

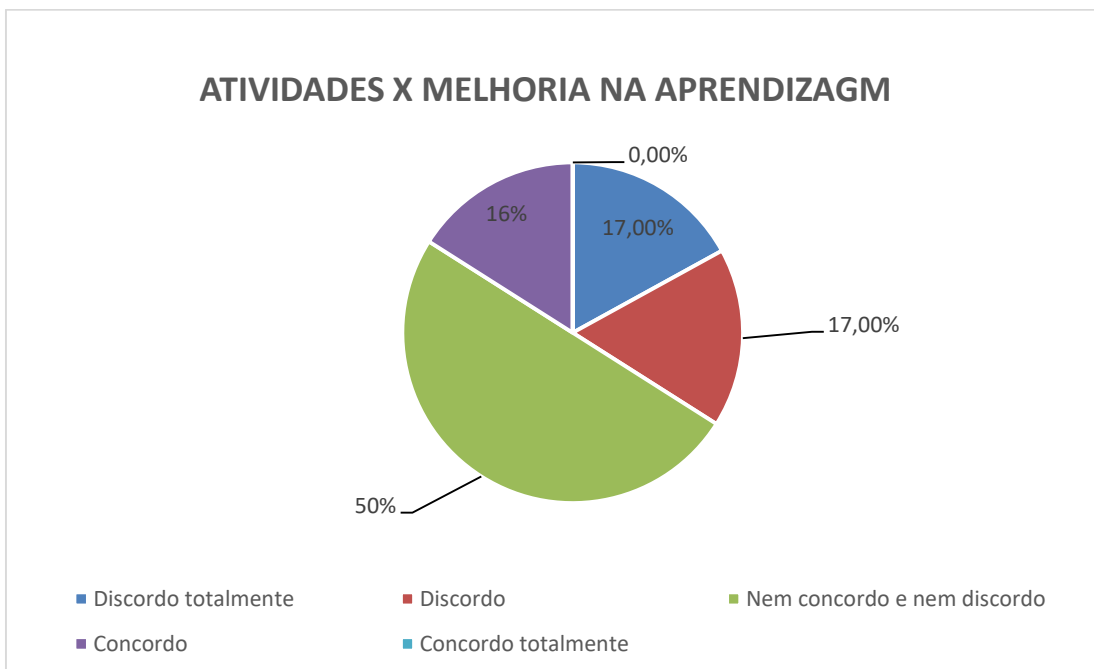


Gráfico 17 E- Atividades x Melhoria na aprendizagem

No dia-a-dia, os professores dão atenção individual aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem?

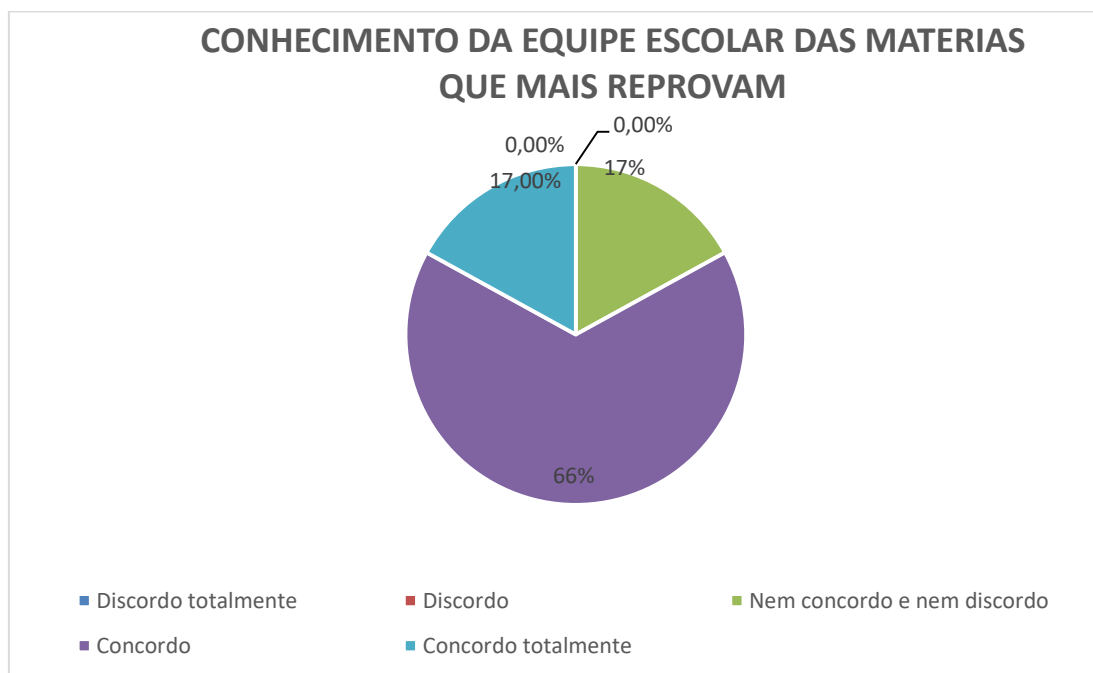


Gráfico 17 F- Conhecimento da equipe escolar das matérias que mais reprovam

A escola sabe quais são as disciplinas que mais reprovam e isso está merecendo atenção especial da direção e dos professores?

De acordo com o gráfico 17, quando a equipe técnica é instigada a concordar ou não com a seguinte afirmativa: a escola possui alguma maneira de atender os alunos com maior número de faltas, buscando resolver esse problema, 50% concorda com essa afirmação e 33% se mantém neutra (nem concorda nem discorda). Já sobre se a escola adota medidas de trazer de volta alunos que evadiram, há um empate entre discordo com tal afirmação (50%) e nem concordo e nem discordo (50%), ou seja, não um plano para resolver tal problema. Sobre se os professores dão atenção individual aos alunos com dificuldades de aprendizagem, mais uma vez há a posição de neutralidade (nem concordo e nem discordo) em 50% uma discordância de 33%, indicando que a equipe não sabe se há essa prática pelo professor. Quanto a saber quais disciplinas mais reprovam e que merece maior atenção, 66% afirma que a escola tem conhecimento, todavia, de acordo com o resultado da afirmação se *a escola oferece oportunidades especiais para alunos que têm dificuldades de aprendizagem (como lições extras, grupos de reforço, exames de recuperação, etc)*, 33% discordam totalmente e 17% discordam, e 33% na neutralidade,

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

pode-se concluir que a escola não apresenta um plano para resolução do problema da dificuldade na aprendizagem.

2.5.3 Resultados dos professores e da equipe técnica acerca da dimensão gestão escolar democrática.

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: informação democratizada.

Quadro 1- Informação Democratizada

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: informação democratizada.	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola.	10	12,5	45	30	0	0	17	17	66	0
As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar.	7,5	20	35	35	2,5	0	0	33	67	0
A direção presta contas à comunidade escolar (pais, mães, alunos professores, etc.), apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos.	22,5	7,5	45	22,5	2,5	17	50	17	16	0
Há um mural em local visível contendo as principais informações relacionadas às atividades da escola (datas comemorativas, prestações de contas, datas de reuniões, agenda escolar do ano letivo, etc.).	20	25	22,5	20	12,5	33	50	0	17	0

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: conselhos de classe atuantes.

Quadro 2- Conselhos de classe atuantes

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: conselhos de classe atuantes.	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O Conselho Escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possui o mesmo número de pessoas entre funcionários (incluindo professores) e não-funcionários.	2,5	2,5	52,5	22,5	20	0	0	50	33	17
O Conselho Escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos.	0	20	50	20	10	0	0	67	33	0
Os conselheiros recebem capacitação (cursos, participação em seminários, etc.) para exercer sua função.	17,5	20	62,5	0	0	0	33	67	0	0

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

O Conselho Escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para que possa tomar as decisões necessárias	0	25	52,5	12,5	10	0	0	83	17	0
O Conselho Escolar é quem decide o que deve ser comprado com os recursos da própria escola.	5	20	67,5	7,5	0	0	17	66	17	0

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral.

Quadro 3- Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral.	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizar.	0	10	50	32,5	7,5	0	33	50	17	0
Pais, mães, alunos, professores e funcionários em geral discutem as dificuldades de gestão e de financiamento da escola e participam das iniciativas voltadas à solução destes problemas.	25	25	37,5	7,5	5	17	33	60	0	0
Os pais e as mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos.	12,5	37,5	27,5	20	2,5	17	33	17	33	0
A escola se mantém aberta aos finais de semana para que a comunidade possa usufruir do espaço (salas, pátio, quadras de esporte, biblioteca, etc.).	25	30	25	10	10	67	0	16,5	16,5	0
A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações e demais serviços públicos) para o financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas, como elaboração do projeto político-pedagógico, formação de professores, atividades pedagógicas, comemorações, campanhas da área de saúde.	12,5	20	32,5	22,5	12,5	33	0	50	17	0

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino.

Quadro 4- Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino.

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino.	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A comunidade escolar (pais, diretor, professores, demais funcionários, alunos, etc.) é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas sobre o desempenho da escola e da rede escolar da qual faz parte (tais como taxas de evasão, abandono, distorção idade-série, avaliações de aprendizagem, etc.).	17,5	15	35	22,5	10	0	17	50	33	0
O significado desses indicadores é discutido na escola (em sala de aula, reuniões de professores, de pais, reuniões pedagógicas, etc.).	17,5	25	35	17,5	5	0	50	17	33	0
Os indicadores referentes à escola estão afixados em local visível.	17,5	25	35	17,5	5	0	0	50	17	33

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: participação em programas de repasse de recursos financeiros.

Quadro 5- Participação em programas de repasse de recursos financeiros.

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: participação em programas de repasse de recursos financeiros.	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A escola recebe repasses financeiros da Prefeitura, do governo estadual ou do Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE), do MEC, para pequenas despesas na escola.	12,5	0	50	22,5	15	0	0	50	17	33
A utilização dos recursos é discutida democraticamente e tem se dirigido aos problemas prioritários.	17,5	22,5	45	10	5	50	17	33	0	0

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: direção escolar

Quadro 6- Direção Escolar

Dimensão: gestão escolar democrática / indicador: direção escolar	Professores (%)					Equipe Técnica (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
As reponsabilidades são claramente definidas.	22,5	22,5	35	10	10	33	17	50	0	0
Uma vez tomada uma decisão, há espaço para contestações.	22,5	20	35	22,5	0	0	17	67	17	0
A realização de atividades é muito burocrática.	10	15	35	22,5	17,5	0	17	33	50	0
Há muitos impedimentos nas realizações das atividades.	15	12,5	45	12,5	15	0	17	33	50	0
Há uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação das decisões tomadas.	7,5	15	37,5	32,5	7,5	0	0	67	33	0
Há uma análise das atividades pedagógicas e administrativas quanto a sua eficácia e relevância.	15	10	30	37,5	7,5	17	0	83	0	0

A Gestão Escolar Democrática apresenta-se como um modelo de gestão que possibilita maior participação da comunidade no cotidiano escolar. Dessa forma, as tomadas de decisões pedagógicas e administrativas são compartilhadas por todos os agentes educacionais, fortalecendo a própria gestão e fazendo que todos se comprometam com um ensino de qualidade.

Logicamente, somente a partir de uma concepção de cooperação mútua que os gestores escolares conseguem desenvolver realmente um trabalho articulado com as concepções da Gestão Democrática. Historicamente, no território brasileiro pode-se representar como marco legal a Constituição Federal de 1988 que institucionalizou a “Gestão Democrática do Ensino Público”, a partir dos seguintes princípios: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo dessa forma assegurada como o princípio da educação pública. A partir dessa lei, a organização escolar assume uma nova postura, mais democrática e menos burocrática.

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

A proposta pedagógica da escola é o seu fim e, em virtude disso, sua elaboração e execução são ferramentas essenciais nos caminhos que a escola vai tomar para atingir seus objetivos. Nessa perspectiva, o gestor possui significativo papel na liderança da equipe escolar. E por isso, é fundamental que este seja capaz de atender às novas exigências do ambiente educacional para sua formação e novos desafios para sua identidade e caracterização.

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

III PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção irá se deter nos pontos críticos da instituição pesquisada que, de certa forma, estão interferindo no processo ensino-aprendizagem.

OBJETIVO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	RECURSOS/PARCELIAS	AVALIAÇÃO
Estabelecer um clima de companherismo e solidariedade na equipe escolar (professores, gestores, equipe técnica)	Realizar dinâmicas de interação nos planejamentos mensais.	Equipe técnica e gestores.	Psicólogos e terapeutas ocupacionais da instituição.	Mediante pesquisas de clima por instituições especializadas.
Reconhecer a importância do papel do professor pelos alunos e pais de alunos.	Realizar palestras e serviços sociais voltados para a valorização dos professores.	Equipe técnica e gestores.	Assistentes sociais e promotoria	Mediante pesquisas por instituições especializadas.
Conscientizar os alunos da importância do respeito às regras e das consequências no caso de desobediência.	Aplicar sanções previstas no ECA (Estatuto da criança e do adolescente)	Equipe técnica e gestores.	Conselhos tutelares, Promotoria da Infância e Juventude.	Registros da equipe técnica
Conscientizar os pais dos alunos das suas responsabilidades legais.	Acionar os pais através dos conselhos tutelares.	Equipe técnica e gestores.	Conselhos tutelares, Promotoria da Infância e Juventude.	Registros da equipe técnica
Tomar ciência dos direitos e deveres, bem como da punições previstas no ECA por toda comunidade escolar.	Estudar sistematicamente o ECA por todos.	Equipe técnica e gestores na elaboração de um calendário de estudo do ECA.	Conselhos tutelares, Promotoria da Infância e Juventude.	Inquérito acerca sobre o ECA.
Planejar de forma contextualizada as aulas.	Reuniões de planejamentos mensais, abrangendo a realidade do entorno da escola.	Equipe técnica e professores.	Líderes comunitários.	Análise dos planos de aula e questionário aos alunos sobre as aulas dos professores
Implantar um calendário que prevê formações continuadas.	Estabelecer datas para as formações	Equipe técnica e gestores.	Secretaria de Educação – SEDUC.	Avaliação das formações pelos professores

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Fiscalizar a assistência da equipe técnica aos professores.	Aplicar as sanções previstas quando não há cumprimento da função, tais como: registro de faltas transferências, ficar a disposição, etc.	Gestores.	Gestores	Questionário sobre o nível de satisfação dos professores em relação à equipe técnica.
Preencher completamente o quadro de funcionários.	Solicitar à SEDUC profissionais para preenchimento do quadro.	Gestores	Ministério Público para pressionar a SEDUC para realização de concursos.	Quadro de professores atuantes e em sala.
Fiscalizar a assiduidade e pontualidade da equipe escolar (professores e técnicos)	Aplicar uma falta descontada a cada 3 atrasos e/ou saída antecipada., bem como estabelecer um prazo de 72 horas para justificar a ausência.	Gestores	SEDUC	Levantamento de faltas.
Reduzir o índice de evasão a 10% ao ano.	Implantar na escola a cultura de resgate do aluno ausente por mais de uma semana pelos próprios colegas, inspirada no projeto Aluno Solidário que consiste na visita à residência do aluno faltoso pelos companheiros de classe.	Professores, alunos, equipe técnica, gestores.	Assistentes sociais e psicólogos.	Levantamento mensal de faltas pela coordenação escolar.
Dar atenção especial ao aluno com déficit na aprendizagem;	Capacitar o corpo docente em metodologia, planejamento e avaliação diversificados que considerem as especificidade do alunado.	Equipe técnica.	SEDUC, psicólogos e psicopedagogos.	Análises dos resultados discentes com necessidades especiais.

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

<p>Implantar uma gestão democrática e participativa.</p>	<p>Colocar um mural informativo em locais visíveis.</p> <p>Relatórios mensais afixados em locais visíveis para prestação de contas.</p> <p>Fixar organograma da instituição em local visível.</p> <p>Elaboração conjunta do PPP da escola.</p>	<p>Gestores</p>	<p>Equipe técnica, professores, conselho escolar.</p>	<p>Questionário bimestral.</p>
--	--	-----------------	---	--------------------------------

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

IV CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

O presente cronograma de execução tem como objetivo criar uma rotina dentro da organização, portanto ele perdurará por dois anos a cada início e término do ano letivo para que as práticas se tornem parte da cultura da escola e, por fim, seja incorporada ao dia-a-dia da organização.

	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Realizar dinâmicas de interação nos planejamentos mensais.										
Realizar palestras e serviços sociais voltados para a valorização dos professores.										
Aplicar sanções previstas no ECA (Estatuto da criança e do adolescente)										
Acionar os pais através dos conselhos tutelares.										
Estudar sistematicamente o ECA por todos.										
Reuniões de planejamentos mensais, abrangendo a realidade do entorno da escola.										
Estabelecer datas para as formações										
Aplicar as sanções previstas quando não há cumprimento da função, tais como: registro de faltas transferência,										

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

ficar a disposição, etc.										
Solicitar à SEDUC profissionais para preenchimento do quadro.										
Aplicar uma falta descontada a cada 3 atrasos e/ou saída antecipada., bem como estabelecer um prazo de 72 horas para justificar a ausência.										
Implantar na escola a cultura de resgate do aluno ausente por mais de uma semana pelos próprios colegas, inspirada no projeto Aluno Solidário que consiste na visita à residência do aluno faltoso pelos companheiros de classe.										
Capacitar o corpo docente em metodologia, planejamento e avaliação diversificados que considerem as especificidade do alunado.										
Colocar um mural informativo em locais visíveis. Relatórios mensais afixados em locais visíveis para prestação de contas. Fixar organograma da										

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

instituição em local visível. Elaboração conjunta do PPP da escola.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto objetivou estabelecer a relação entre cultura organizacional e eficácia escolar por meio de um mapeamento de uma organização de educação básica pública, tendo como fio condutor as dimensões: ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação, gestão escolar, formação e condições de trabalho dos funcionários da escola, acesso e permanência dos alunos na escola.

Em relação ao objetivo geral **contribuir com as transformações da cultura organizacional da gestão escolar de modo a influenciar nas mudanças da prática de ensino e aprendizagem**, primeiramente, optou-se por fazer o mapeamento da instituição para que se pudesse analisar se haveria necessidade de mudança e quais seriam os pontos vulneráveis da cultura da escolar. Dos resultados do mapeamento, chegou-se a conclusão de que a instituição precisa rever alguns pontos no que se refere a sua própria cultura e restabelecer o prestígio que outrora tinha e que aos poucos foi perdendo por conta dos resultados das avaliações externas e das constantes trocas de gestores.

Em relação ao primeiro objetivo específico, **verificar as dimensões da cultura e do clima organizacionais no espaço educativo do CINTRA - Fundação Nice Lobão**, observou-se que, embora as pessoas que nela trabalham afirmem que o ambiente da escola favoreça a amizade, não se encontra pessoas a ajudarem umas às outras, refletindo um clima desfavorável ao exercício da amizade e solidariedade entre os funcionários. Isso leva ao desenvolvimento de uma cultura docente individualista que, com certeza, influencia na prática em sala de aula, além de não incentivar a valorização dos professores e, conseqüentemente, interfere na construção de sua identidade profissional.

Em relação ao objetivo **relacionar a cultura e o clima organizacionais identificados nas atividades e ações de gestores administrativos e de docentes através da obtenção dos resultados dos discentes**, constatou-se com este estudo que a Gestão Democrática já é uma realidade e para tal deve ser discutida em todas as esferas políticas, sociais e educacionais do país. Posto que a sociedade atual exige que se promova um

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

ensino público de qualidade e que este forme cidadãos cômnicos de sua cidadania. Daí surge a relevância desse tema, no tocante, que essa gestão possibilita uma democratização do ensino em que todos os agentes são responsáveis pelo êxito da escola.

Os objetivos **analisar de que forma as estratégias de ensino-aprendizagem interferem no sucesso dos discentes, considerando as recorrentes práticas da cultura organizacional realizadas pelos docentes e analisar de que modo se constituem as ações e o papel do gestor na implantação da cultura organizacional, bem como inter-relacionar cultura organizacional e eficácia escolar**, nessa perspectiva, o gestor atual e os docentes precisam assumir suas responsabilidades face às exigências desse processo. Enfatiza-se, logicamente a importância da Formação Continuada como uma ação transformadora do comportamento profissional destes. Assim, o gestor educacional exerce papel fundamental para que a escola seja um ambiente de coletividade, troca de experiências.

Identificou-se, também a relevância em se estabelecer, em sala de aula, um local propício para o diálogo, troca de experiências, para desmitificar a escola como um local restritivo e elitista, no qual, os alunos são considerados coadjuvantes no processo da aprendizagem.

Por fim, diagnosticou-se que, apesar da conscientização acerca da relevância de se adotar uma cultura organizacional favorável à aquisição do conhecimento, alguns integrantes do corpo docente e administrativo da escola pesquisada, ainda, se mostram à margem dessa realidade (distanciamento).

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, A. F. (2000). Planejamento Estratégico e Proatividade: um Estudo de Caso em Duas Unidades Regionais do Banco Central do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, (3), set./dez.
- Alves, J. (2011). *Gestão de Pessoas*. São Paulo, Grupo Ibmec Educacional.
- Azevedo, M. C. B. (2014). *Diferença entre clima organizacional e cultura organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Campos, L. A. (2012). *Gestão Participativa*. São Paulo, Grupo Ibmec Educacional.
- Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico*. (7º ed.), Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenatto, I. (2001). *Introdução à teoria geral da administração*. (6º ed.), Rio de Janeiro, Campus.
- Cunha, C. J. C. A. (1996). *Planejamento Estratégico: uma abordagem prática*. Florianópolis, Nest Editora.
- Dessler, G. (2003) *Administração de recursos humanos*. (2º ed.) São Paulo, Editora Pearson.
- Donato, J.V. (2001). A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico. *Políticas Públicas e Sociedade*, Ceará, 1, pp. 37-54.
- Estrada, R. J. S et alli. (2011). *A influência dos aspectos culturais do planejamento estratégico*. In: V Encontro em estratégia, Porto Alegre.
- Fonseca, J.J.S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza, UEC.
- Fumegalli, R. (2012). *Inclusão Escolar: o desafio de uma educação para todos?* . Ijuí – RS.
- Gaj, L. (1990). *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Godoy, V. A e Machado, M. (2001). Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior. *Intr@ciência*, 3(3), pp. 33-85.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the postmodern age*. London, Cassell.
- Libâneo, J. C.(2004). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. (5ª ed.) Goiânia, Alternativa.

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Libâneo, J.C. (2001). O sistema de organização e gestão da escola. In: Libâneo, J. C. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. (4ª ed.). Goiânia, Alternativa.

Lück, H. (2000). A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Gestão em Rede*, 19, pp. 8-13.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba, Editora Positivo.

Monteiro, C. D et alli (1999). Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 1 (8), pp. 69-80.

Moser, R. et ali (2012). *Impactos da cultura e clima organizacional nas organizações*. In: VIII Congresso Nacional de excelência em gestão, Rio de Janeiro, pp. 3-22.

Paro, V. H. (2015). *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo, Cortez.

Sousa, D., Carvalho, D. C. e Marques, E (2012). *O uso de recursos tecnológicos em sala de aula: relato envolvendo experiências do PIBID do curso de Pedagogia da UFPI*. Grande, Realize Editora.

Sovienski, F.e Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de administração e sistemas de informação*. 10(10), jan/jun.

Tamayo, A.e Paz, M.G.T. (1999). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília, Editora da Universidade de Brasília.

Tamayo, Á. (1999) “Valores e clima organizacional.”.In: Paz. M. G T. e Tamayo, Á. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília, Editora da Universidade de Brasília.

Thurler, M. G. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona, Graó.

Documentos Eletrônicos

Azevedo, M. C. B. (2015). *Conheça a diferença entre clima e cultura organizacional*. [em linha] Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br>. [Consultado em 10/10/2017].

Educação para a cidadania (2012). *Educação para a Cidadania - Linhas Orientadoras*. [em linha] Disponível em: <http://www.dge.mec.pt/educacao-para-cidadania-linhas-orientadoras-0> Direção-Geral da Educação. [Consultado em: 17 /04/ 2018].

Hahn, J.C e Machado, E. J. A (2010). *Importância do projeto político pedagógico na educação escolar*. [em linha] Disponível em: <http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/068e4.pdf> 2010. [Consultado em: 16 abr. 2018].

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

APÊNDICES

Apêndice I -Questionário aplicado aos professores



Mestrado em Gestão da Educação e Docência

O presente questionário insere-se num estudo que incide sobre a interrelação entre cultura organizacional e eficácia da organização escolar. Tem como objetivo principal discutir as formas organizacionais e em que medida a cultura presente na instituição tem contribuído nos resultados das avaliações. Para tanto, buscar-se-á o mapeamento cultural para posterior análise. O questionário está estruturado em seis dimensões, que será aplicado aos professores e equipe técnica.

PARTE I

Questão 1

Objetivo: Recolher dados em relação à idade dos inquiridos para uma melhor contextualização.

1. **Idade** (*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

- 13-17
- ≤ 30
- 31- 40
- 41 – 50
- ≥ 50

Questão 2

Objetivo: Recolher dados sobre o género dos inquiridos para uma melhor contextualização.

2. **Género** (*assinale a opção que corresponde ao seu caso*)

- Feminino

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Masculino

Questão 3

Objetivo: Recolher dados em relação às funções desempenhadas pelos inquiridos para uma melhor contextualização.

3. Funções que desempenha (tipo de professor) *(assinale a(s) opção(ões) que corresponde(em) ao seu caso)*

- Professor
- Coordenador/supervisor
- Gestor
- Aluno

Questão 4

Objetivo: Recolher dados em relação ao grau académico dos inquiridos para uma melhor contextualização.

4. Grau académico *(assinale a opção que corresponde ao seu caso)*

- Bacharel
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado
- Ensino médio incompleto
- Ensino fundamental incompleto

Questão 5

Objetivo: Recolher dados em relação à experiência profissional dos inquiridos para uma melhor contextualização.

5. Experiência profissional _____ (anos)

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Parte II

RESPONDA AS QUESTÕES A SEGUIR DE ACORDO COM SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA, UTILIZANDO A ESCALA A SEGUIR:

COMCORDO TOTALMENTE.....5
 CONCORDO.....4
 NEM DISCORDO NEM CONCORDO.....3
 DISCORDO.....2
 DISCORDO TOTALMENTE.....1

DIMENSÃO 1 – AMBIENTE EDUCATIVO (Objetivo das questões da dimensão 1: recolher informações que evidenciem a percepção do entrevistado acerca do clima organizacional da instituição)

	1	2	3	4	5
O professor, funcionário ou aluno que chega à escola com algum problema pessoal, ele encontra sempre pessoas disposta a ajudar.					
O ambiente da escola favorece a amizade entre todos (entre alunos e alunos; entre professores e alunos; entre os professores).					
Os alunos gostam de frequentar a escola.					
As pessoas que trabalham na escola gostam do trabalho que ali desenvolvem.					
A escola promove festas com a participação de pais, alunos, professores e funcionários de forma a integrar os grupos.					
Há um clima de trabalho positivo, que estimula e incentiva a equipe escolar?					
Os alunos tratam bem os professores e os funcionários da escola.					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Os professores são respeitosos e afetuosos com os alunos?					
Professores, diretores, coordenadores e funcionários se tratam bem e se respeitam?					
As pessoas que trabalham na escola se sentem respeitadas e valorizadas pelos pais dos alunos?					
Os pais são sempre atendidos com atenção e respeito na escola?					
Na escola todos são tratados com respeito e mantêm laços de amizade, não importando se são negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiências, ricos ou pobres, homens ou mulheres, homossexuais ou não?					
Quando os alunos têm atitudes preconceituosas ou discriminatórias (como fazer brincadeiras ou usar apelidos que humilham seus colegas), isso é conversado na sala de aula ou em outro espaço da escola para que não aconteçam mais?					
	1	2	3	4	5
Quando os alunos têm atitudes preconceituosas ou discriminatórias (como fazer brincadeiras ou usar apelidos que humilham seus colegas), isso é conversado na sala de aula ou em outro espaço da escola para que não aconteçam mais?					
. As regras de convivência da escola são claras, conhecidas e respeitadas por toda a comunidade escolar?					
Os alunos participam da elaboração das regras de convivência da escola?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

As regras estabelecem direitos e deveres para todos (alunos, professores, diretores, demais profissionais da escola, pais e mães)?					
As punições para aqueles que não cumprem as regras são aplicadas a todos, independentemente se são alunos, professores, diretores ou demais profissionais da escola?					
Os profissionais da escola (diretor, professores, etc.) procuram resolver os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar (brigas, discussões) com base no diálogo e na negociação?					
Os professores desenvolvem atividades para que os alunos aprendam a dialogar e negociar?					
Os pais e/ou responsáveis comparecem à escola sempre que são solicitados?					
Existe um trabalho sistemático com os pais para prevenir e/ou evitar conflitos?					
Todos (alunos, professores, diretores, coordenadores, demais profissionais, pais e mães) conhecem o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e respeitam os direitos nele estabelecido?					
O Estatuto da Criança e do Adolescente é abordado nas salas de aula ou em outras atividades realizadas na escola?					
A escola acolhe crianças e adolescentes com deficiência nas mesmas salas de aula em que estudam os alunos sem deficiência?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

DIMENSÃO 2 – PRÁTICA PEDAGÓGICA E AVALIAÇÃO (Objetivo das questões da dimensão 2: recolher informações que evidenciem a percepção do entrevistado sobre o processo pedagógico)

	1	2	3	4	5
A escola possui um projeto político pedagógico escrito (em forma de documento)?					
Professores, pais, alunos, diretor, funcionários e outros membros da comunidade escolar participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico da escola?					
Todos os que trabalham na escola, pais e alunos conhecem o projeto político pedagógico da escola?					
O projeto político pedagógico da escola é coerente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), com as Diretrizes Curriculares Nacionais?					
Os objetivos e metas para o ano letivo são definidos explicitamente?					
O projeto político-pedagógico é utilizado para a elaboração de planos de ensino?					
Os professores planejam regularmente suas aulas?					
Os professores trocam ideias entre si para planejar as aulas?					
O planejamento prevê o uso de diferentes recursos pedagógicos (internet, jornais, revistas, livros diversos, obras de arte, filmes) em sala de aula?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Os professores procuram saber o que os alunos aprenderam no ano anterior para preparar o planejamento do ano letivo?					
Os professores ouvem e consideram opiniões e sugestões dos alunos para planejar suas aulas?					
Os professores têm uma assistência pedagógica efetiva da equipe técnica?					
Professores e alunos realizam atividades de estudo do ambiente do entorno da escola?					
Professores e alunos desenvolvem atividades para resolver problemas que percebem no entorno da escola?					
A escola promove visitas ao bairro e à cidade para que os alunos conheçam e aprendam a usarem os equipamentos públicos da região (postos de saúde hospitais, parques, praças, monumentos, museus, bibliotecas, centros culturais, Conselho Tutelar, Vara da Infância, etc.)?					
	1	2	3	4	5
Os professores relacionam os conteúdos a serem trabalhados na sala de aula com a vida cotidiana dos seus alunos?					
Temáticas importantes para o processo educativo de adolescentes e jovens são tratados na escola com os alunos que estão nessa fase da vida (gravidez na adolescência, abuso de álcool e drogas, emprego e desemprego, trafico de drogas, sexualidade, namoro, relacionamento com os pais, amizade, etc.)?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Alunos com deficiência recebem apoio individualizado?					
No dia a dia da sala de aula, respeita-se o fato de que cada aluno precisa de um tempo diferente para aprender?					
A escola cuida para que todos os alunos (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, ricos ou pobres, homens ou mulheres, homossexuais ou não) recebam a mesma atenção na sala de aula?					
Os professores fazem uso de diferentes atividades para avaliar os alunos (provas, trabalhos, seminários)?					
Os alunos são informados das razões pelas quais tiram esta ou aquela nota ou por que foram aprovados ou reprovados?					
Os alunos são orientados pelos professores a fazer autoavaliação (falar, escrever, expressar o que aprenderam)?					
Os alunos são informados sobre os conteúdos nos quais progrediram e em quais precisam estudar e avançar mais?					
Os professores observam a progressão dos alunos e quais as dificuldades de cada um deles (corrigem trabalhos, circulam pela classe enquanto os alunos estão fazendo seus exercícios, incentivam os alunos a fazer perguntas e tirar dúvidas)?					
A escola conta com profissionais de apoio pedagógico (responsáveis pela articulação, interação e supervisão da prática pedagógica, normalmente chamados de supervisores, coordenadores pedagógicos, técnicos da área de ensino)?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

A escola promove reuniões periódicas entre os professores, supervisores/coordenadores pedagógicos e o diretor para discutir assuntos relativos ao cumprimento do planejamento?					
	1	2	3	4	5
A escola promove reuniões periódicas entre os professores, diretor, supervisores/coordenadores pedagógicos e pais para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?					
As decisões sobre a reprovação ou o reagrupamento de alunos são discutidas por todos os professores?					
Existe algum procedimento formalizado para avaliar o resultado do trabalho de todos os profissionais da escola?					
Existe o trabalho de assistência pedagógico-didática ao professor?					
Há conflitos de funções entre a equipe técnica e professores?					
Há conflitos de funções entre a equipe técnica e direção?					
O trabalho da equipe técnica busca garantir a qualidade do trabalho dos professores em sala de aula?					
Há uma unidade de ação da equipe técnica?					
O trabalho da equipe técnica é fragmentado?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

DIMENSÃO 3 – GESTÃO ESCOLAR (Objetivo das questões da dimensão 3: recolher informações que evidenciem a percepção do entrevistado sobre a gestão da organização)

	1	2	3	4	5
A direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da escola?					
As informações circulam de maneira rápida e precisa entre pais, professores, demais profissionais da escola, alunos e outros membros da comunidade escolar?					
A direção presta contas à comunidade escolar (pais, mães, alunos professores, etc.), apresentando regularmente o orçamento da escola e seus gastos?					
Há um mural em local visível contendo as principais informações relacionadas às atividades da escola (datas comemorativas, prestações de contas, datas de reuniões, agenda escolar do ano letivo, etc.)?					
O Conselho Escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar (inclusive alunos) e sua composição é paritária, ou seja, possui o mesmo número de pessoas entre funcionários (incluindo professores) e não-funcionários?					
O Conselho Escolar tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos?					
Os conselheiros recebem capacitação (cursos, participação em seminários, etc.) para exercer sua função?					
O Conselho Escolar tem à sua disposição informações sobre a escola em quantidade e qualidade suficientes para que possa tomar as decisões necessárias?					
O Conselho Escolar é quem decide o que deve ser comprado com os recursos da própria escola?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Há grêmios estudantis ou outros grupos juvenis participando da tomada de decisões na escola e ajudando os alunos a se organizar?					
Pais, mães, alunos, professores e funcionários em geral discutem as dificuldades de gestão e de financiamento da escola e participam das iniciativas voltadas à solução destes problemas?					
Os pais e as mães comparecem e participam ativamente das reuniões sobre a vida escolar dos alunos?					
A escola se mantém aberta aos finais de semana para que a comunidade possa usufruir do espaço (salas, pátio, quadras de esporte, biblioteca, etc.)?					
	1	2	3	4	5
A escola tem parcerias com outras instituições (universidades, organizações da sociedade civil, empresas, fundações, associações e demais serviços públicos) para o financiamento de projetos ou para o desenvolvimento de ações conjuntas, como elaboração do projeto político-pedagógico, formação de professores, atividades pedagógicas, comemorações, campanhas da área de saúde?					
A comunidade escolar (pais, diretor, professores, demais funcionários, alunos, etc.) é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas sobre o desempenho da escola e da rede escolar da qual faz parte (tais como taxas de evasão, abandono, distorção idade-série, avaliações de aprendizagem, etc.)?					
O significado desses indicadores é discutido na escola (em sala de aula, reuniões de professores, de pais, reuniões pedagógicas, etc.)? Os indicadores referentes à escola estão afixados em local visível?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

A escola recebe repasses financeiros da Prefeitura, do governo estadual ou do Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE), do MEC, para pequenas despesas na escola?					
A utilização dos recursos é discutida democraticamente e tem se dirigido aos problemas prioritários?					
As responsabilidades são claramente definidas?					
Uma vez tomada uma decisão, há espaço para contestações?					
Realização de atividades é muito burocrática?					
Há muitos impedimentos nas realizações das atividades?					
Há uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação das decisões tomadas?					
Há uma análise das atividades pedagógicas e administrativas quanto a sua eficácia e relevância?					

DIMENSÃO 4 – FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA (Objetivo das questões da dimensão 4: recolher informações que evidenciem a percepção do entrevistado sobre a relação cargo-formação)

	1	2	3	4	5
Todos os profissionais da escola têm habilitação (formação inicial) necessária para o exercício de sua função?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

A escola oferece permanentemente cursos ou ações de formação para professores e demais funcionários da escola?					
Nestes cursos ou ações de formação há vagas suficientes para a participação de todos?					
Os professores e coordenadores/supervisores pedagógicos sempre se reúnem para a discussão dos planos de aula, para a avaliação da prática e para estudos (reuniões pedagógicas)?					
Caso as reuniões pedagógicas aconteçam, elas ajudam de fato a melhorar a prática pedagógica?					
Professores e demais funcionários da escola participam de formações que os ajudam a trabalhar com alunos com deficiência?					
A escola dispõe da quantidade de professores de que necessita?					
. O número de funcionários é suficiente para o bom funcionamento da escola?					
A escola possui profissionais de apoio pedagógico (exemplos: coordenador, supervisor, psicopedagogo, técnicos das áreas de ensino) em quantidade suficiente?					
A escola dispõe da quantidade de professores de que necessita?					
O número de funcionários é suficiente para o bom funcionamento da escola?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

A escola possui profissionais de apoio pedagógico (exemplos: coordenador, supervisor, psicopedagogo, técnicos das áreas de ensino) em quantidade suficiente?					
Os professores e demais profissionais da escola contam com um plano de carreira?					
	1	2	3	4	5
O número de mudanças e substituições de professores e demais profissionais da escola são calculados a cada ano ou semestre e discutidos pela comunidade escolar (incluindo pais e alunos)?					
O número de funcionários é suficiente para o bom funcionamento da escola?					
A escola possui profissionais de apoio pedagógico (exemplos: coordenador, supervisor, psicopedagogo, técnicos das áreas de ensino) em quantidade suficiente?					
Os professores e demais profissionais da escola contam com um plano de carreira?					
As faltas de diretor, professores ou funcionários são um problema discutido por toda a comunidade escolar (incluindo pais e alunos) quando estão atrapalhando o aprendizado e o andamento das atividades educativas?					
Os professores começam e terminam as aulas pontualmente?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Os demais profissionais da escola também cumprem sua jornada com pontualidade?					
As reuniões pedagógicas começam e terminam na hora marcada?					

DIMENSÃO 5 – ACESSO E PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA
(Objetivo das questões da dimensão 5: recolher informações que evidenciem a percepção do entrevistado sobre o resolução de problemas de evasão e infrequência discente)

	1	2	3	4	5
A comunidade escolar calcula o número total de faltas dos alunos?					
A comunidade escolar procura compreender as causas das faltas dos alunos?					
A escola possui alguma maneira de atender os alunos com maior número de faltas, buscando resolver esse problema?					
Todas as crianças/adolescentes em idade escolar do entorno frequentam a escola regularmente?					
A comunidade escolar tem informações sobre a quantidade de alunos que se evadem ou abandonam a escola?					
A comunidade escolar busca compreender as causas do abandono e da evasão?					
A escola adota alguma medida para trazer de volta alunos que se evadiram ou abandonaram a escola? Essas medidas têm gerado bons resultados?					

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

No dia-a-dia, os professores dão atenção individual àqueles alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem?					
A escola oferece oportunidades especiais para alunos que têm dificuldades de aprendizagem (como lições extras, grupos de reforço, solicitação de professores externos para realização de debates ou aulas extras, mobilização de voluntários para apoio, exames de recuperação, etc.)?					
Caso atividades como estas sejam oferecidas, elas conseguem fazer com que os alunos melhorem seu nível de aprendizagem?					
A comunidade escolar sabe quais são as disciplinas que mais reprovam e isto está merecendo atenção especial da direção e dos professores?					

Agradeço a sua colaboração!

Izabel Gomes da Silva

Orientador: Dr. João Manoel Casanova de Almeida

Mestranda em Gestão da Educação e Docência

Universidade Fernando Pessoa

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

ANEXOS

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

Anexo I- Documento de autorização prévia para pesquisa de Mestrado



FUNDAÇÃO NICE LOBÃO – FNL
CENTRO INTEGRADO DO RIO ANIL – CINTRA
DIRETORIA PEDAGÓGICA

CI Nº 20/DP/FNL.

São Luís, 20 de outubro de 2017.

DA: Diretoria Pedagógica.

PARA: Divisão de Ensino, Divisão de Ensino Médio

Senhoras Diretoras,

Autorizo a Professora Izabel Gomes, da disciplina Língua Portuguesa, matrícula: 1164177, para realizar sua pesquisa de mestrado em Gestão da Educação e Docência da Universidade Fernando Pessoa nesta divisão de ensino.

Atenciosamente,

Jererson Plácido das Santos
Diretor Pedagógico da FNL/CINTRA
Insc. 1308203

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**

**A Interrelação entre Cultura Organizacional e eficácia da organização escolar: caso da Fundação
Nice Lobão no Estado do Maranhão**