

## - VII -

**GESTÃO, CULTURA E IDENTIDADE  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM  
ESCOLAS PRIVADAS DO DISTRITO FEDERAL**

**Alessandra Freire Magalhães de Campos<sup>4</sup>**

Universidade Católica de Brasília (UCB)

E-mail: ale.fmcampos@gmail.com

**Victor Laus-Gomes<sup>5</sup>**

Universidade Católica de Brasília (UCB)

E-mail: victorlaus@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Libâneo (2008, p. 87) adota o sentido de escola como unidade social, que “reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição”. Por possuir estrutura e funcionamento próprios, Dinis (2015) ressalta a necessidade de investigar as organizações educativas, enquanto organizações sociais, à luz das relações de seus atores, da natureza de sua construção e de suas peculiaridades. Assim, este estudo motiva-se pela possibilidade de suscitar o diálogo entre a prática e a pesquisa sobre a gestão escolar, mais especificamente sobre as relações entre a gestão, a cultura e a identidade organizacional, orientado pela seguinte questão: qual a percepção da equipe escolar quanto às possíveis relações entre o perfil do diretor escolar, a cultura organizacional e a identidade institucional da escola?

A pesquisa, de natureza quantitativa-exploratória, foi realizada em duas escolas privadas de educação básica do Distrito Federal, com o objetivo de explorar as possíveis relações entre o perfil do diretor escolar, a cultura organizacional e a identidade institucional das escolas, considerando os aspectos pedagógicos e culturais do ambiente e do trabalho escolar.

---

<sup>4</sup> Mestranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da UCB.

<sup>5</sup> Doutor em Comunicação, Professor e Pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Educação da UCB.

Para Libâneo (2008, p. 109),

a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. [...] Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. [...] Há, em cada escola, uma forma dominante de ação na interação entre as pessoas.

A partir dessa compreensão, relacionamos a cultura escolar ao paradigma da complexidade, enunciado por Morin, segundo o qual a organização como um todo é mais e menos do que a soma das partes que a constituem e, em uma relação recursiva, pode ser considerada produto e produtora da cultura (MORIN, 2015). Dessa forma, parece necessário um olhar sobre as particularidades das organizações educativas, suas equipes e gestores, e as relações que se produzem e se auto-organizam em sua dinâmica organizacional.

O campo de pesquisa abrangeu duas escolas privadas de educação básica do Distrito Federal, as quais passaram por troca de direção escolar em 2018, sendo possível investigar a percepção dos participantes após a substituição de seus diretores. A escolha pela realização da pesquisa em instituições da rede privada justifica-se pela abrangência desse setor nos processos do ensino e da aprendizagem e de formação dos alunos no sistema de ensino brasileiro. Os dados do Censo Escolar 2017, disponibilizados pelo INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2018), indicam que o DF possui 532 estabelecimentos privados, o que representa 48,01% do total da rede de ensino na área urbana dessa unidade da federação, atendendo a 30,13% das matrículas na Educação Básica, o que corresponde a um total de 191.937 estudantes.

No resultado do Produto Interno Bruto do Distrito Federal (PIB-DF) 2015, divulgado em novembro de 2017, o DF ocupa a oitava posição entre as maiores economias do Brasil e, em relação ao Produto Interno Bruto – PIB per capita, permaneceu na primeira posição entre as Unidades da Federação de 2010 a 2015. Entre 2014 e 2015, Educação e saúde mercantis aumentaram a participação na estrutura econômica do DF de 3,1% para 3,9% (COMPANHIA DE PLANEJAMENTO DO DISTRITO FEDERAL, 2017).

## **RESULTADOS**

Os dados do presente estudo foram coletados através da aplicação, via internet, de questionário estruturado junto a amostra não-probabilística por conveniência de 26

funcionários das duas escolas. Os questionários foram enviados para orientadores educacionais, coordenadores pedagógicos, professores e funcionários administrativos. Em uma das escolas, que possui um quadro de 214 funcionários, foram registrados 12 respondentes. Na outra, com 82 funcionários, 14 responderam. As respostas foram coletadas no período de 28 a 30 de novembro de 2018. A amostra não-probabilística pode ser considerada adequada para estudos exploratórios (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

As questões do questionário foram distribuídas em dois blocos. O primeiro esteve relacionado a critérios de eficácia vinculados à dimensão pedagógica da gestão escolar. O segundo indicou critérios de relevância vinculados à dimensão cultural da gestão. Tomou-se por base o paradigma multidimensional da administração da educação sugerido por Sander (2007).

Os dados apontam que 89% da equipe escolar consideram extremamente importante o papel do diretor quanto aos aspectos de: inovação e mudança; comunicação assertiva entre a equipe de trabalho e a comunidade escolar; construção de um clima de confiança e de comprometimento entre os membros da equipe; estímulo à formação continuada da equipe pedagógica; valorização da equipe e do desempenho do trabalho realizado; fortalecimento das relações interpessoais na escola; e melhoria das práticas de ensino e da qualidade do trabalho pedagógico. As respostas dos participantes indicam que, para a equipe escolar, há uma relação mais expressiva entre o perfil do diretor, a cultura e a identidade organizacional da escola, do que com aspectos relacionados à dimensão pedagógica da gestão.

## CONSIDERAÇÕES

*“Fiquei aqui refletindo sobre a importância que tem a direção em uma escola.”*

(Professora Escola “B”)

Este depoimento espontâneo de uma professora participante da pesquisa exprime a primeira consideração que trazemos com este trabalho: a de que é necessário refletir e investigar o papel da direção e suas relações com o contexto organizacional da gestão escolar. Este parece ser um dado importante para as escolas do século XXI, que se deparam com o desafio de conduzir seus projetos em consonância com as demandas da sociedade do conhecimento, inserida no contexto complexo e multidimensional da chamada mundialização (MORIN, 2007). A pesquisa possibilitou levantar a perspectiva de que um dos fatores para que mudanças e melhorias sejam incorporadas a práticas escolares e a políticas

educacionais relaciona-se ao perfil do diretor escolar e a sua relação com aspectos da cultura organizacional e da identidade das instituições escolares.

Como alerta Gatti (2002), as pesquisas na área de educação devem produzir vinculação entre a universidade e os níveis básicos de ensino e aproximar-se de questões práticas da educação brasileira, características fundamentais para que a pesquisa em educação no Brasil possa trazer contribuições substantivas para as práticas escolares. Esperamos, com essa pesquisa realizada no âmbito das organizações educativas, oferecer “um instrumento analítico com grandes potencialidades para o seu estudo”, conforme sugerido por Dinis (2015, p. 226).

## REFERÊNCIAS

COMPANHIA DE PLANEJAMENTO DO DISTRITO FEDERAL e IBGE em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA. Produto Interno Bruto do Distrito Federal 2015. Brasília: CODEPLAN, 2017. Disponível em: <[http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Produto\\_Interno\\_Bruto\\_do\\_Distrito\\_Federal\\_2015\\_divulgado\\_em\\_16.11.2017.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Produto_Interno_Bruto_do_Distrito_Federal_2015_divulgado_em_16.11.2017.pdf)> Acesso em 15 de out.2018.

DINIS, Luís Leandro. Das teorias da organização a organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação. RBP AE, v. 31, n. 1, p. 197-232, jan./abr. 2015.<sup>[1]</sup><sub>[5]</sub>

GATTI, Bernadete Angelina. A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil. Brasília: Plano: 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Básica 2017. Brasília: INEP, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em 12 de out.2018.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Heccus Editora, 2008.

MOREIRA, H.; CALEFFE, I. Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.<sup>[1]</sup><sub>[5]</sub>

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. 5. ed, Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3. ed, São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO-MEC, 2001.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.