

AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

Thiago Gravatin Hilário do Nascimento ¹
Cláudia Maria Bernava Aguillar ²

RESUMO

Este estudo foi estruturado em torno das seguintes questões: a cultura organizacional é importante para manter os alunos estimulados nas escolas? As teorias da administração de empresa sobre cultura organizacional podem contribuir na gestão escolar? Objetivou-se analisar de que maneira a cultura organizacional influencia no processo ensino-aprendizagem, colaborando para a prática profissional do gestor escolar. Entende-se que é possível reduzir a evasão escolar e o analfabetismo funcional por meio de mudanças na cultura organizacional de uma escola. Dessa forma, este trabalho se justifica por colaborar na compreensão da influência das relações sociais e da cultura organizacional no processo ensino-aprendizagem, para diagnósticos e soluções de alguns problemas educacionais, por contribuir na prática profissional do gestor educacional. O trabalho se desenvolveu alicerçado na pesquisa exploratória-descritiva para uma maior familiaridade com o problema e descrição das características do fenômeno estudado. Como pesquisas meios, utilizou-se do estudo bibliográfico para a construção do quadro teórico e do estudo de caso em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental da cidade de Garça-SP. Fez-se uso da pesquisa quantitativa com aplicação de questionário aos alunos matriculados em duas turmas de oitavo ano. O trabalho empírico foi realizado por meio da técnica de análise estatística, com questões na escala de Likert. Verificou-se que a escola analisada precisa melhorar a relação professor e aluno que aparentemente está desgastada, pois os conflitos são solucionados por meio da dominação, não existe uma gestão participativa e os gestores não conhecem as diversidades dos sujeitos sociais presentes no cotidiano da escola. Concluiu-se que a cultura organizacional é importante para manter os alunos estimulados nas escolas e que as teorias da administração de empresa podem contribuir nas práticas cotidianas de um gestor escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Interferências. Gestão Escolar.

ABSTRACT

This study was structured around the following questions: Is organizational behavior important to keep students stimulated in schools? Can corporate management theories about organizational behavior contribute to school management? The objective was to analyze how organizational behavior influences the teaching-learning process, collaborating with the professional practice of the school manager. It is understood that it is possible to reduce school dropout and functional illiteracy through changes in the organizational behavior of a school. Thus, this work is justified by collaborating in the understanding of the influence of social relations and organizational behavior in the teaching-learning process, for diagnoses and solutions of some educational problems, for

¹ Aluno do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA

² Professora da disciplina Sociologia das Organizações, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Garça – FATEC GARÇA.

contributing to the professional practice of the educational manager. This work was based on the exploratory-descriptive research for a greater familiarity with the problem and description of the characteristics of the studied phenomenon. As a means research, we used the bibliographic study for the construction of the theoretical framework and the case study in a State School of Elementary Education in the city of Garça-SP. Quantitative research was applied using a questionnaire to students enrolled in two eighth grade classes. The empirical work was carried out through the technique of statistical analysis, with questions constructed with Likert scale. It was verified that the analyzed school needs to improve the relation teacher and student that apparently is worn, because the conflicts are solved by means of the domination, there is no participatory management and the managers do not know the diversities of the social subjects present in the quotidian of the school. It was concluded that organizational behavior is important to keep students stimulated in schools and that theories of business administration can contribute to the daily practices of a school manager.

KEY WORDS: Organizational Behavior. Interferences. School management.

INTRODUÇÃO

A educação no Brasil apresenta grande ineficiência e este problema pode ser identificado tanto no Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), programa internacional de avaliação de estudantes que traz o Brasil sempre nas últimas colocações, quanto no Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF) que, de acordo com os números de dezembro de 2016, apresenta o Brasil com 27% de analfabetos funcionais, ou seja, indivíduos capazes de apenas efetuarem cálculo com as operações matemáticas elementares e de identificarem uma ou mais informações explícitas e expressas de forma literal em textos extremamente simples.

Vários fatores contribuem para esse alto índice de analfabetos funcionais. Um dos principais é a baixa renda familiar que força o educando a sair da escola em busca de emprego para garantir a subsistência da família. Outro fator responsável pela evasão escolar pode ser o ambiente da escola permeado de bullying, proibições das mais diversas e desrespeito para com as limitações e ritmo de aprendizado do aluno, ou seja, o ambiente ou a cultura organizacional das escolas pode, também, contribuir com a evasão e o aumento do índice de analfabetos funcionais.

Portanto, este estudo foi estruturado em torno das seguintes questões: a cultura organizacional é importante para manter os alunos estimulados nas escolas? As teorias da administração de empresa sobre cultura organizacional podem contribuir na gestão escolar? Objetivou-se, assim, analisar se a cultura organizacional influência no processo

ensino-aprendizagem de maneira positiva ou negativa, colaborando com a prática profissional do gestor escolar.

Entende-se que é possível reduzir a evasão escolar e o analfabetismo funcional por meio de mudanças na cultura organizacional de uma escola. Dessa forma, este trabalho se justifica por colaborar na compreensão da influência das relações sociais e da cultura organizacional no processo ensino-aprendizagem, para diagnósticos e soluções de alguns problemas educacionais, por contribuir na prática profissional do gestor educacional.

O trabalho se desenvolveu alicerçado na pesquisa exploratória-descritiva para uma maior familiaridade com o problema e descrição das características do fenômeno estudado (GIL, 2002, p. 42). Como pesquisas meios, utilizou-se do estudo bibliográfico para a construção do quadro teórico e, também, do estudo de caso em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental da cidade de Garça-SP. Para tanto, como abordagem, fez-se uso da pesquisa quantitativa, ou seja, da aplicação de questionário aos alunos matriculados em duas turmas de oitavo ano. Em síntese, o trabalho empírico foi realizado por meio da técnica de análise estatística, com questões na escala de *Likert*.

1. A CULTURA ORGANIZACIONAL: quadro teórico da Administração de Empresas

Conforme Chiavenato (2003, p.167) e Maximiano (2000, p.77) uma das habilidades do administrador é prever acontecimentos para que a organização funcione sempre em harmonia e não seja prejudicada por causa de fatos possíveis de serem previstos. De acordo com Maximiano (2000, p.175), o planejamento deve ser utilizado para lidar com o futuro e mais incerta será a previsão quanto menos informações existirem. Ainda de acordo com Maximiano (2000, p.175), estudar o comportamento de fornecedores, concorrentes e clientes auxilia na tarefa de diminuir as incertezas do futuro. Deste modo, é indubitável a importância de estudar o comportamento para planejar as estratégias a serem definidas na organização.

Dias (2007, p.11) diz que as atitudes de um indivíduo são altamente imprevisíveis, pois diversas variáveis podem afetar na tomada de sua decisão. Mas, ainda que o indivíduo seja imprevisível, o mesmo não ocorre quando este está inserido em um grupo. Quando faz parte de uma coletividade, o indivíduo compartilha diversas

pressuposições com outros do grupo e isso afeta suas escolhas individuais. A partir do momento no qual as escolhas individuais são direcionadas ou influenciadas pelo padrão de comportamento do coletivo, é possível prever comportamentos individuais. Sendo assim, é necessário estudar estes padrões comportamentais do coletivo organizacional para que o indivíduo passe a ser previsível.

Na área de administração, este padrão de comportamento coletivo é denominado cultura organizacional. Para Dias (2007, p. 39), a cultura surge da interação social nos grupos que criam padrões coletivos de conduta que são característica dos participantes daquele coletivo. Cada padrão de conhecimento é próprio de cada coletividade, portanto, dificilmente se encontrará duas organizações com o mesmo padrão de comportamento, pois os indivíduos são distintos.

De acordo com Souza (2006), não existe uma forma de padronizar a cultura de uma organização, não é possível impor regras, valores ou sentimentos e, por este motivo, é necessário entender os componentes da cultura organizacional para prever o comportamento do coletivo. Não existir uma regra geral para todas as empresas terem uma cultura organizacional positiva não quer dizer que as culturas não poder ser modificadas, para cada cultura será necessário abordagens diferentes pois se tratam de objetos diferentes.

Dias, 2007, p.56 explana que a cultura é aprendida através da experiência em grupo e está presente de forma implícita na estrutura formal da organização e é explícita nas ações dos indivíduos que fazem parte do grupo. A cultura é aberta, portanto recebe influência exterior embora as mudanças são lentas elas ocorrem de maneira contínua e imperceptível para os integrantes. É importante notar que a cultura tende a se perpetuar pois ela é aceita pela maioria e atrai indivíduos que apresentem valores e crenças semelhantes.

Robbins (2005, p.375) também define cultura organizacional como sendo um conjunto de valores comum a um agrupamento de pessoas pertencentes a uma organização que a diferencia das outras organizações. Tornando dessa maneira cada cultura única e a própria identidade da organização. Geralmente, essa cultura apresenta certas características que são valorizadas pela organização e por isso são sempre reforçadas e se perpetuam.

Identificar a essência de uma cultura organizacional, como diz Robbins (2005) em sua definição de cultura organizacional, é de grande importância para um gestor, pois

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

é através desse estudo que será possível prever o comportamento dos *stakeholders* e estabelecer as estratégias necessária para uma boa gestão. Diversos pesquisadores concordam com a existência de certas características em uma cultura que possibilitam entender o comportamento de uma organização. Essas características serão listadas e definidas de acordo com cada autor, de modo que seja possível estudar de maneira metódica a cultura e obter o máximo de informação para garantir planejamentos assertivos.

É preciso levar em conta, também, que a cultura de uma empresa, apesar de ser única, não é necessariamente uniforme, conforme diz Dias (2007, p.74). Dentro de uma organização que tem uma cultura estabelecida pode existir subdivisões que influenciam umas às outras. Em uma escola, por exemplo, existe a cultura organizacional, mas existem, também, as subculturas dos funcionários administrativos, dos estudantes, dos professores etc. Cada subcultura tem suas particularidades, como: maneiras de se expressar, etnias, gênero, objetivos comuns, etc. Dentro da subcultura dos estudantes pode existir a cultura de cada classe, ou seja, o indivíduo se comporta de maneiras diferentes, de acordo com o agrupamento do qual pertence. Os alunos se comportam de uma maneira quando estão sozinhos na sala de aula, de outra maneira diferente com a presença do professor, tem comportamentos diferentes quando estão no pátio ou na presença dos gestores escolares e dos pais. Desta maneira é fácil entender que podem existir várias subculturas e que uma interfere na outra.

De acordo com Robbins (2005, p.376-377), grande parte das organizações possui uma cultura dominante e várias subculturas. A cultura dominante é a responsável pelos valores mais profundos e aceitos. Já a subcultura é composta pelos valores profundos da cultura dominante acrescidos dos valores particulares dos subgrupos.

Sobre os principais componentes da cultura organizacional, Maximiano (2000, p.257) destaca os valores, as crenças e os preconceitos, pois impactam no comportamento do indivíduo. Discursos como “apenas pessoas estudadas podem tomar decisões” ou “funcionário bom é funcionário que faz hora extra”, se transformam em verdades e podem alterar as atitudes das pessoas. Assim como os discursos, algumas ações se transformam em valores, em crenças, resultando, em alguns casos, em comportamentos preconceituosos.

Dias (2007, p.89-93) externa que os valores determinam o que será aceito ou repellido na organização. Os valores são a base sobre a qual os indivíduos constroem as

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

decisões a serem tomadas, ou seja, o referencial para o processo de tomada de decisão empresarial. Para o autor, as crenças são ideias aceitas por todos na organização, de maneira consciente e sem a necessidade de provar ou comprovar a veracidade.

A cultura organizacional em uma sociedade aberta, recebe influência do meio social a todo tempo e se transforma constantemente, isto é, é passível de ser modificada. Assim, como questiona Dias (2007, p.139-147), será possível mudar a cultura organizacional de acordo com as idealizações dos dirigentes da organização? É importante, segundo o autor, perceber que a cultura organizacional é um patrimônio social de vivências e experiências históricas que são passadas para os novos integrantes através de interação social e mudar essas crenças e verdades significa mudar ou reinterpretar estes valores que já estão no subconsciente das pessoas.

Apesar de concordar que a cultura organizacional pode ser modificada, Robbins (2005, p.393) acredita ser extremamente difícil modificar a cultura, uma vez que os valores estão no subconsciente das pessoas e a cultura trabalha para a sua própria manutenção, tornando-se difícil romper esse ciclo. Apenas situações que ameacem a sobrevivência da empresa fornecerão aos indivíduos razões para alterarem as crenças e todo o histórico social e cultural da empresa. Robbins (2005) explica que uma crise dessa magnitude exige que o grupo questione os valores vigentes e repense a cultura, estabelecendo, portanto, novos valores, rituais e histórias, modificando os sistemas de recompensa para evidenciar os novos valores.

A mudança da cultura organizacional é possível também para Chiavenato (2003, p. 375). Para ele, não há a necessidade de uma ameaça à sobrevivência da instituição para que os integrantes da alterarem a cultura. Basta que o agente responsável pela mudança convença os indivíduos da eficácia da nova cultura para iniciar o processo de internalização dos novos valores. Para o autor, seguindo Kurt Lewin³ sobre mudanças sociais, a mudança passa por três fases distintas: descongelamento, mudança e recongelamento. O descongelamento consiste em convencer a maioria dos indivíduos que a mudança é necessária e benéfica. Se não ocorrer o descongelamento, não ocorre mudança. A mudança é a fase em que a maioria internaliza os novos valores, as novas práticas são aprendidas e os comportamentos começam a se alterar. O recongelamento

³ Psicólogo alemão, americano, foi um pesquisador **influente no campo da psicologia social, nas primeiras décadas do século XX.**

estabelece as novas práticas como normas de comportamento atual. Não é suficiente comunicar as novas normas, elas devem fazer parte da rotina e virar hábito.

Sobre Kurt Lewin, Pinto e Souza (2009), esclarecem que ele percebeu que várias tentativas de mudanças apresentavam um tempo curto até que as antigas crenças retornassem. Para que as mudanças persistissem, seria necessário seguir as três fases descritas acima (descongelamento, mudança e recongelamento). Chiavenato (2003, p. 375) acrescenta, ainda, que Kurt Lewin acreditava que no processo de mudança existem forças a favor e forças contrárias à mudança. A mudança será bem-sucedida se a organização conseguir manter as forças positivas maiores que as negativas. A manutenção das forças a favor ou positivas auxilia no rompimento do equilíbrio quase-estacionário da cultura organizacional promovendo a mudança.

Dias (2007, p.143) apresenta uma ideia interessante para utilizar a própria cultura organizacional como força positiva a mudança. Para ele, como os valores da cultura são responsáveis pela tomada de decisão, decidir mudar a cultura se torna um paradoxo. Portanto, é necessário entender os valores de tomada de decisão desta cultura e reinterpretá-los de modo que a própria cultura exerça uma força de encorajamento a mudança e não de resistência. Apenas a própria cultura organizacional pode incentivar a sua própria mudança, qualquer mecanismo diferente será temporário.

Portanto, a cultura de uma organização é a sua história social, onde todos os integrantes buscam respaldo para a tomada de decisões. O agente da mudança precisa identificar os valores que fornecem embasamento para as decisões possíveis e começar a utilizá-lo de maneira diferente para que os próprios valores da cultura promovam a mudança desejada.

É impossível falar de culturas organizacionais no Brasil, um país de dimensões continentais que apresenta grande quantidade de regionalismos culturais, sem abordar a diversidade. Não existem apenas a diversidade de localidades e genéticas no Brasil, existem também a diversidade de gêneros, credos, etárias, necessidades especiais, etc. Todas estas diferenças estão inseridas na cultura organizacional. Administrar esta diversidade para que as diferentes visões coexistam em respeito mútuo ao invés de competirem e conflitarem umas com as outras gerando ódio, preconceitos e desrespeito são imperativos.

Conforme Lacombe (2012, p. 88), é necessário compreender que as pessoas são diferentes em todos os sentidos, desde o mais óbvio como gênero, etnia e religião, até os

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

menos óbvios, como educação, convívio com a família, experiências vivenciadas e maturidade ou imaturidade, etc. É importante que o gestor entenda e saiba trabalhar com essas diferenças para que a eficácia da instituição seja aumentada. As decisões gerenciais precisam levar em conta o trabalho a ser executado, evitando ao máximo a utilização de rótulos e pré-conceitos que são tão naturais no processo decisório do ser humano.

Desta maneira, para Lacombe (2012, p. 88), a gestão da diversidade consiste em evitar que as diferenças se tornem preconceito nas organizações e isso só será possível se os gestores identificarem e valorizarem as diferenças, utilizando-as para gerar benefícios para o grupo. Apenas em um ambiente sem preconceitos, onde as particularidades de cada um são conhecidas e entendidas, é que a pessoa pode contribuir integralmente. Outro fator que engloba a administração da diversidade, segundo o autor, é a estratégia voltada para escala global que necessita ser equilibrada com as questões locais.

Para administrar a diversidade, deve-se considerar os estudos de Chris Argyris⁴ acerca de maturidade e imaturidade profissional e pessoal. Para Argyris (*apud* LACOMBE, 2012, p. 92), os comportamentos se modificam quando o indivíduo imaturo obtém a maturidade das seguintes maneiras: passa de um estado passivo para outro de crescente atividade, deixa um estado de dependência para um de independência, apresenta interesses volúveis quando imaturos e interesses definidos e intensos quando maduros, deixa um estado de subordinado de todos para um de igualdade ou de superioridade e etc.

Essas mudanças comportamentais do indivíduo, principalmente a relacionada à subordinação, podem gerar conflitos. Portanto, é importante analisar e compreender esses conflitos, para que não causem danos às relações dos envolvidos ou cause insatisfação em alguma das partes envolvidas, garantindo a manutenção de um clima organizacional positivo.

De acordo com Lacombe (2012, p.102), os conflitos podem ser solucionados de três maneiras: por meio da dominação, da conciliação e da integração. A dominação é a subjugação de um dos lados pelo outro. Trata-se da maneira mais fácil e rápida de se resolver um conflito, mas sempre um dos lados, o subjugado, estará insatisfeito. A conciliação é fazer com que ambas as partes cedam para chegar em um consenso. Ela

⁴ Chris Argyris foi professor de Comportamento Educacional e Organizacional na Harvard University, na segunda metade do século XX. Lecionou, também, na Yale University, ocupando a cadeira de Administração Industrial. É considerado um estudioso importante na área de comportamento organizacional.

pode solucionar o conflito por um tempo, mas como ambos deixaram de satisfazer desejos para encerrar o conflito, nenhum estará satisfeito e o conflito pode retornar com o tempo. A integração é o trabalho intenso das partes para a construção de uma solução que satisfaça por completo os lados envolvidos.

Percebe-se, por meio do quadro teórico apresentado, que a interação social e a socialização, ou seja, a integração ao grupo e assimilação de padrões sociais, devem ser analisadas pelo gestor a fim de compreender a cultura organizacional e desenvolver trabalhos para soluções de problemas.

Nas organizações escolares, a importância da interação dos alunos com outros indivíduos e com o meio sempre foi objeto de pesquisa de muitos estudiosos da área, principalmente no que tange o desenvolvimento cognitivo dos alunos. Vygotsky (1991), por exemplo, compreende a que interação entre os educandos gera novas experiências e conhecimento, isto é, a aprendizagem é uma experiência social. Desta forma, analisar e entender a linguagem e os signos do espaço escolar, a cultura organizacional de uma escola, é importante para o gestor educacional empenhado na tarefa de melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

2. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

O questionário foi construído para identificar alguns valores e retratar a realidade da escola em diferentes esferas, para dessa maneira analisar o que poderia ser mantido e o que precisaria ser modificado para melhoraria da cultura organizacional. O questionário objetivou verificar a motivação de se ir para a escola, o nível dos relacionamentos e violência presente, a influência da estrutura física do prédio, a influência do sistema de gestão adotado e o convívio familiar. Portanto, teve como propósito identificar os pontos que prejudicam um ambiente de estudo e aprendizado.

Esse instrumento de pesquisa foi aplicado, no segundo semestre de 2017, em duas turmas de oitavo ano de uma escola, de gestão e pedagogia tradicionais, estadual de ensino fundamental da cidade de Garça-SP. No Desenvolvimento do trabalho empírico, 30 alunos, entre 12 e 13 anos de idade, responderam ao questionário baseado na escala Likert usada em pesquisas de opinião. Os dados coletados foram apresentados nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6, que trazem a seguintes letras nas colunas de dados: M – Média masculina, F – Média feminina e G – Média geral.

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

Observou-se, pelas médias apresentadas na Tabela 1, que a motivação dos indivíduos em irem à escola tem componentes valiosos e outros que precisam ser modificados. Uma parte significativa de alunos vai à escola para conviver com os amigos, o que é benéfico uma vez que é na escola que o indivíduo tem a primeira convivência social e aprende as práticas morais da sociedade.

Tabela 1 – Questões relacionadas com a motivação de ir à escola

Questão	M	F	G
Gosto de ir à escola por causa dos meus amigos.	3,8	3,9	3,9
Gosto de ir à escola por causa dos professores	1,7	2,0	1,8
Gosto de ir à escola para estudar e aprender coisas novas	4,1	3,4	3,6
Gosto de ir à escola para brincar	2,8	3,3	3,1
Gosto de ir à escola por causa da merenda	2,3	2,6	2,5
Vou à escola porque gosto e me sinto bem	2,7	2,6	2,6
Vou à escola porque sou obrigado pela minha família	3,6	3,1	3,3

Fonte: Dos Autores

A motivação brincar obteve, também, uma média alta, uma vez que é uma das maneiras de se relacionar com os amigos. Por fim, o motivo positivo que deve ser conservado é o da escola ser vista como um local de socialização e de aprendizado. Assim, na cultura organizacional da escola analisada prevalece a máxima de que a educação escolar tem como uns dos objetivos principais a socialização dos educandos, ou seja, o processo de conhecimento do outro e de aceitação das diferenças que se materializa na interação entre os alunos. Como diz Vygotsky (1991), a educação só é possível através da transmissão do conhecimento ao longo do tempo, por meio do diálogo, do contato entre as pessoas.

A parte negativa da cultura organizacional analisada, referente à motivação dos alunos, foi evidenciada nas respostas sobre os professores, merenda, se sentir bem na escola e a imposição da família em ir à escola. Nas respostas foi possível identificar que os alunos que gostam dos professores avaliam a escola positivamente, o que torna a boa relação com os professores importantíssima para o bem-estar do educando na instituição.

Foram observados os questionários dos alunos que externaram a merenda como grande motivação para ir à escola e, ao conversar com professores e dirigentes da escola,

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

percebeu-se que esses alunos apresentam baixo rendimento escolar. Destaca-se, ainda, um índice considerável de alunos não se sentem bem na escola, pois é essa resistência em ir à escola que provoca a imposição da família (média geral de 3,3).

Sobre as questões relacionadas à violência (Tabela 2), verificou-se na pergunta se existe briga entre os estudantes, que os alunos do sexo masculino são mais toleráveis à violência que as alunas, já que percebem menos brigas que as mulheres. O envolvimento em brigas e o bullying também estão mais presentes nos homens. Esse quadro deve ser mudado, pois essa é a principal causa da evasão escolar depois de problemas econômicos.

Tabela 2 – Questões relacionadas com violência

Questão	M	F	G
Na escola sou bem tratado pelos outros estudantes	3,9	3,4	3,6
Na escola sou bem tratado pelos professores	3,7	3,0	3,3
Na escola sou bem tratado pelos funcionários.	4,0	3,6	3,7
A direção da escola me trata com respeito	3,9	2,7	3,1
Na minha escola não tem briga entre os alunos	4,1	3,3	3,6
Na minha escola não tem briga entre professores e alunos	3,1	4,1	3,7
Na minha escola não tem briga entre alunos e funcionários	3,0	2,8	2,8
Nunca me envolvi em briga na escola	2,3	3,0	2,7
Nunca sofri bullying na escola	2,2	2,7	2,5
Nunca vi ninguém sofrer Bullying na minha escola	3,3	4,0	3,7
Quando não entendo a matéria posso pedir para o professor explicar novamente sem medo de passar vergonha	3,6	4,7	4,3

Fonte: Dos Autores

Foi possível verificar, também, que a escola tem em sua cultura organizacional o respeito da direção e dos professores com os alunos. As diferentes respostas de alunos e alunas nessas questões, demonstram que as alunas questionam a autoridade e desejam participar da criação das regras. Dessa maneira, as alunas demonstram traços de maturidade diferente dos alunos nesta faixa etária. Verificou-se isso na rapidez com que elas responderam ao questionário. Essa maturidade e imaturidade devem ser levadas em consideração pelos gestores educacionais, pois como já salientado no quadro teórico, ao administrar a diversidade os estudos de Argyris (*apud* LACOMBE, 2012) da maturidade

e imaturidade dos indivíduos são importantes.

Sobre os aspectos da estrutura física da escola apresentadas na Tabela 3, as respostas geraram estranheza, pois as dependências da escola estavam limpas e aparentemente em boas condições. Visualizou-se carteiras ou vidros das janelas quebrados e, o caminho percorrido para aplicação do questionário, a entrada da escola, o pátio, os corredores e as salas estavam limpos e sem odores desagradáveis. As carteiras, que não são ergonômicas, foram melhores avaliadas que a manutenção da escola.

Tabela 3 – Aspectos da estrutura física

Questão	M	F	G
Acho minha escola bonita e bem cuidada	2,2	1,6	1,8
Acho a carteira muito confortável para se sentar e escrever	3,3	2,2	2,6

Fonte: Dos Autores

Se a escola estava bem cuidada e limpa, porque dessa impressão tão ruim por parte dos alunos? Ao analisar as respostas, percebeu-se que os alunos que avaliaram de maneira positiva a escola e a carteira, enxergaram, também, a relação com os professores e outros estudantes de forma positiva, ou seja, as relações saudáveis entre os indivíduos fazem do espaço escolar um ambiente positivo.

Na Tabela 4, que traz as respostas as questões sobre a obediência às regras e participação na gestão, ficou mais evidente a transição das mulheres para a conquista da maturidade em conformidade com os estudos de Argyris (apud LACOMBE, 2012). Na questão: “sigo as regras da minha escola”, por parte das mulheres mostra uma certa insubordinação e o desejo de participar das decisões, isto é, a posição de não passividade e busca pela igualdade.

Tabela 4 – Obediência às regras e participação na gestão

Questão	M	F	G
Sigo as regras da minha escola	3,3	2,3	2,7
Acho importante participar da criação das regras da escola	3,2	3,2	3,2
Eu participo da criação das regras de minha escola	1,7	2,1	1,9
A direção da escola ouve o que o aluno tem a dizer	2,9	2,1	2,4
Acho a direção da escola democrática	2,2	2,5	2,3
Acho importante a direção ser democrática	2,9	3,6	3,3

Fonte: Dos Autores

Do cotidiano familiar (Tabela 5), percebeu-se que as mulheres ficam mais em casa, as famílias se importam menos com o estudo das alunas e as auxiliam menos com os estudos em casa, além de tratá-las com menos respeito em relação aos alunos do sexo masculino. Esses dados demonstram a cultura de desigualdade de gênero presente na sociedade da qual a escola faz parte.

Tabela 5 – Cotidiano familiar

Questão	M	F	G
Quando não estou na escola eu costumo ficar em casa	3,3	3,8	3,6
Minha família se orgulha por meus estudos	3,9	3,2	3,4
Tenho um ambiente muito bom em casa	4,6	4,4	4,4
Minha família me trata com muito respeito	4,7	3,8	4,1
Minha família me ajuda com os estudos	3,7	2,7	3,0

Fonte: Do Autores

A Tabela 6, sobre o rendimento escolar, ficou evidente a relação entre rendimento escolar e qualidade das relações entre alunos e professores. Os dados, levando em consideração Chiavenato (2003) e Maximiano (2000), ou seja, suas teorias sobre a habilidade dos administradores em preverem acontecimentos futuros que prejudiquem a harmonia da organização, evidenciam que os gestores dessa escola precisam se atentarem para possíveis conflitos na relação entre alunos e professores.

Tabela 6 – Rendimento escolar

Questão	M	F	G
Geralmente vou bem nas matérias que gosto.	4,4	3,0	3,5
Geralmente vou bem nas matérias que não gosto.	2,1	1,6	1,8
Geralmente vou bem nas matérias de professores que gosto.	3,6	3,0	3,2
Geralmente vou bem nas matérias de professores que não gosto.	2,2	2,2	2,2
Existem professores que não gosto.	3,8	4,0	3,9

Fonte: Dos Autores

Em síntese, por meio dos dados coletados e com base na teoria da cultura e subcultura (DIAS, 2007; ROBBINS, 2005), visualizou-se que a cultura organizacional da escola, estabelecida pelos gestores, ou seja, por quem detém o poder, é composta pelas subculturas dos professores e dos alunos. As subculturas tentam influenciar a cultura principal para que tenham as suas particularidades representadas e respeitadas. Cabe aos gestores da escola a solução dos conflitos claramente apresentados na Tabela 6.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo foi estruturado em torno das seguintes questões: a cultura organizacional é importante para manter os alunos estimulados nas escolas? As teorias da administração de empresa sobre cultura organizacional podem contribuir na gestão escolar?

Por meio da pesquisa exploratória-descritiva verificou-se que a escola analisada precisa melhorar a relação professor e aluno que aparentemente está desgastada por solucionar eventuais conflitos por meio da dominação. A instituição pode se utilizar dinâmicas de socialização, ou seja, de brincadeiras para fortalecer os vínculos de amizade entre os alunos e, também, inserir os professores nessa relação, melhorando a interação social entre os vários sujeitos envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Um quadro que se apresentou externo à possibilidade de solucionar com mudanças de comportamento, mas que demanda total atenção da direção da escola e, principalmente do poder público, é o fato de 25% dos estudantes irem à escola por causa da merenda. Esse quadro está relacionado com de fraco desempenho escolar, segundo informações coletadas e, dessa forma, precisa ser sanado, pois esses alunos têm grande

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional.

probabilidade de se tornarem analfabetos funcionais, uma vez que é praticamente impossível estudar e aprender com carência alimentares.

A escola precisa identificar as diversidades que possui e discutir a respeito para garantir a inserção de todos. Seria ideal se a escola aplicasse um questionário aos alunos para identificar as peculiaridades presentes e planejasse atividades especiais durante o ano para expor estas diversidades com o objetivo de valorizá-las, discuti-las e desenvolver mecanismos para integrá-las. Essa prática pode, com o tempo, satisfazer os alunos maduros e, inserir os imaturos nos debates sobre os problemas locais identificados como violência, bullying, violência em casa, preconceito, drogas, etc.

Compreendeu-se, portanto, que a cultura organizacional é importante para manter os alunos estimulados nas escolas e que as teorias da administração de empresa sobre cultura organizacional podem contribuir na administração de uma escola, ou seja, nas práticas cotidianas de um gestor escolar. Ferramentas administrativas, como questionário de clima organizacional, auxiliarão a direção da escola a identificar os pontos que necessitam de atenção e discuti-los em reuniões, uma vez que este questionário externará a percepção dos alunos. Treinar os professores e funcionários para que todos os conflitos da instituição sejam solucionados por meio da integração irá reduzir a insatisfação dos discentes e, conseqüentemente, a evasão. Uma maneira de fomentar esses aspectos positivos é a inserção da gestão participativa, ou seja, todos os sujeitos sociais (gestores, professores e discentes) participam da criação das regras e das soluções de eventuais problemas.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary L. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NASCIMENTO, Thiago G. H do; AGUILLAR, Cláudia M. B. **AS INTERFERÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: contribuições da Gestão Empresarial para a prática profissional do Gestor Educacional**.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, Mário Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública – RAP**; 2009, v. 43. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2410/241016442005/>>. Acesso em: 10 set. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**; Tradução Reynaldo Marcondes; 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VYGOTSKI, Lev S. **A Formação Social da Mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.