

## **A cultura organizacional no contexto da gestão escolar democrática: impactos e perspectivas para uma gestão integradora**

### **Organizational culture in the context of democratic school management: impacts and perspectives for an integrative management**

DOI:10.34117/bjdv7n7-372

Recebimento dos originais: 15/06/2021

Aceitação para publicação: 15/07/2021

#### **Gardênia de Almeida Bezerra**

Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas – PPGFOPRED/UFMA – Brasil.

E-mail: gardeniaeumafior@gmail.com/gardenia.almeida@discente.ufma.br

#### **Edilma Bandeira de Araújo Nogueira**

Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas – PPGFOPRED/UFMA – Brasil.

E-mail: nogueira.edilma@discente.ufma.br

#### **Karla Bianca Freitas de Souza Monteiro**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Professora do Programa de Pós-Graduação em Formação Docente em Práticas Educativas – PPGFOPRED/UFMA – Brasil.

E-mail: karla.bianca@ufma.br

#### **RESUMO**

O presente artigo trata-se de uma revisão de literatura que analisa como a Cultura Organizacional, termo originalmente associado ao mundo empresarial, é capaz de impactar o contexto escolar, em via de auferir uma gestão escolar mais democrática e integradora. Em três partes, aborda, inicialmente, os conceitos de gestão: escolar e democrática, em seguida conceitua a Cultura Organizacional e, por conseguinte, aponta seus impactos no âmbito educacional. Por fim, discute, os possíveis resultados alcançados por meio da análise realizada nas bases teórico-epistemológicas estudadas e constata como a Cultura Organizacional pode exercer influência sobre a gestão escolar democrática, contribuindo com a resolução de problemas rotineiros presentes no ambiente escolar e quais as perspectivas que favorecem uma gestão escolar mais democrática e integradora.

**Palavras-Chave:** Impactos e Perspectivas, Cultura Organizacional, Gestão Escolar Democrática e Integradora.

#### **ABSTRACT**

This article is a literature review that analyzes how Organizational Culture, a term originally associated with the business world, is able to impact the school context, in order to achieve a more democratic and integrative school management. In three parts, it initially approaches the concepts of management: school and democratic, then it conceptualizes Organizational Culture and, consequently, points out its impacts on the educational field. Finally, it discusses the possible results achieved through the analysis

carried out on the theoretical and epistemological bases studied, and notes how Organizational Culture can influence the democratic school management, contributing to the resolution of routine problems present in the school environment and which perspectives favor a more democratic and integrating school management.

**Keywords:** Impacts and Perspectives, Organizational Culture, Democratic and Integrating School Management.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objeto de estudo a inserção da Cultura Organizacional no contexto escolar e busca responder ao seguinte questionamento: Como a Cultura Organizacional é capaz de exercer influência na Gestão Escolar Democrática e quais as perspectivas que favorecem uma gestão escolar mais democrática e integradora?

Nesse ínterim, o principal objetivo desta pesquisa é analisar os impactos da Cultura Organizacional no contexto escolar, em via de auferir uma gestão escolar mais democrática, resultando na resolução de problemas rotineiros presentes no ambiente escolar, abordando as perspectivas que podem favorecer uma gestão escolar mais democrática e integradora.

Considerando a sociedade como um emaranhado de seres humanos vivendo em coletividade, que escolhem estar sempre próximos daqueles que lhe são semelhantes, sujeitos que fidelizam-se a grupos sociais com características análogas às suas, é possível afirmar que essa sociedade é também o produto de manifestações do contato social, na medida em que “os indivíduos estão ligados uns aos outros pela influência mútua que exercem entre si pela determinação recíproca que exercem uns sobre os outros” (SIMMEL, 2006, p. 17).

O ser humano possui características particulares capazes de fazê-lo distinguir-se no meio social em que vive e, evidentemente, nos locais onde desempenha seu ofício. Do mesmo modo, os grupos sociais aos quais este indivíduo pertence, diferenciam-se entre si, porém, possuem características idiossincráticas, assemelhando-se àqueles que o compõem ou que dele fazem parte.

Outrossim, as empresas são também detentoras de um caráter singular que as tornam capazes de destacarem-se no mercado através do seu ramo de atuação, como forma de expressão econômica de sua atividade social, repletas de particularidades que as distinguem umas das outras. No concernente às empresas, as particularidades podem

ser corroboradas em aspectos como: “níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros” (CROZATTI, 1998, s/n).

No entanto, é possível afirmar que as principais características que as distinguem são provenientes do modelo de gestão adotado por elas e, em virtude disso, sua relação direta com a cultura organizacional tem um impacto significativo em relação ao seu desempenho. No tocante ao modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, Pettigrew (1996), afirma que todo gestor deve ser capaz de reconhecer as especificidades da cultura organizacional, considerando tanto a sua relevância quanto a sua volubilidade.

Em face da singularidade do comportamento humano, a cultura numa organização é um elo que procura unir as diferentes partes constituintes e, de certa forma, homogeneizá-las, convertendo-as em unidade, de modo que aqueles que dela fazem parte, mesmo tendo as suas particularidades, sejam capazes de pensar e criar soluções coerentes com a coletividade, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho, de base qualitativa, trata-se de uma pesquisa bibliográfica de revisão de literatura, cujo método oferece ao pesquisador as bases teórico-metodológicas necessárias à execução e conclusão de seu estudo e, após trilhado o percurso metodológico utilizado, foi possível identificar os impactos que a Cultura Organizacional pode exercer sobre a Gestão Escolar Democrática e quais as perspectivas para torná-la mais integradora.

Segundo Noronha e Ferreira (2000), os relevantes conceitos e discussão do tema investigado fornecem um panorama geral sobre a temática e evidenciam a percepção de novas qualidades do fato, interpretações e compreensões diferentes, apontando um novo significado que conduz o pesquisador a outra compreensão, e favorece a construção de um arcabouço teórico-metodológico que favorece a discussão do problema.

Severino (2007, p. 122) afirma que “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”, onde o pesquisador utiliza-se de dados ou categorias teóricas anteriormente trabalhados e devidamente registrados, como fontes para o tema pesquisado e trabalha a partir das contribuições dos autores constantes nos mesmos. Agrega e analisa as referências produzidas em determinada área de estudo e

fornece as bases gnosiológicas que compõem o arcabouço teórico-metodológico favoráveis à obtenção de resultados.

### **3 GESTÃO, GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

#### **O que é Gestão**

“Gestão” refere-se originalmente ao processo de administração de uma empresa ou instituição. Segundo o Dicionário Michaelis a palavra “gestão” é um substantivo feminino que significa: “ato ou efeito de gerir ou administrar”, podendo ser considerada uma atividade essencialmente prática, executada diariamente nas instituições.

Stoner e Freeman (1985, p. 4) afirmam que administrar é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos disponíveis”. Por meio da gestão/administração é possível controlar o trabalho dos colaboradores, gerenciar recursos financeiros e manter a estrutura organizacional, de modo a alcançar os objetivos estipulados.

Entrelaçado ao ato de administrar, o conceito de gestão está atrelado também às funções de planejar, organizar, liderar e controlar e, tem por finalidade, conquistar os resultados mais satisfatórios possíveis. Para Silva (2013, p. 5), “A administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas”, no entanto, estes resultados só poderão ser alcançados se as estratégias e os processos estiverem em sintonia. Dessa maneira, a empresa constrói um conjunto próprio de princípios e valores que são resultantes da interação sobre as pessoas.

Em face disso, infere-se que a gestão é fundamental para qualquer organização, constituindo-se como o modelo de gerenciamento organizacional adotado pela instituição, seja ela de caráter público ou privado, tendo por finalidade a conquista dos resultados mais satisfatórios possíveis, envolvendo outros tipos de gestão como a de pessoas, de conflitos, etc.

A gestão pode (e deve) ser aplicada nos mais diversos segmentos, como: empresarial, educacional, ambiental, gestão da inovação, gestão do conhecimento, gestão de riscos, gestão de recursos e, dentre tantos outros, temos a “gestão escolar”, contemplada neste estudo.

## A Gestão Escolar

A gestão escolar é o âmbito da administração dos espaços educacionais, públicos ou privados. Uma escola, assim como uma empresa, quando bem administrada, traz à toda a comunidade escolar o sucesso educacional do corpo discente refletido nas ações educativas dentro da sociedade, ao contrário disso, uma má gestão poderá acarretar entraves pedagógicos durante o processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com o material de formação de gestores da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (2018):

A gestão escolar tem a função de organizar todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelos processos de ensino e aprendizagem de todos os estudantes. (PARANÁ, 2018, p. 9)

Nesse sentido, a gestão escolar é o processo no qual busca-se promover e executar as ações necessárias para a manutenção e o aprimoramento da instituição de ensino, a fim de garantir o sucesso escolar de todos os educandos.

O termo “gestão escolar” difere da expressão “administração escolar” no intuito de trazer para o contexto educacional, os elementos e conceitos necessários para aumentar a eficiência dos processos institucionais e educativos, melhorando o ensino.

De acordo com Lück (2000):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2000, p. 7)

A fim de assegurar um processo socioeducacional sólido e promover um aprendizado efetivo dos estudantes, é mister que se promova uma gestão escolar capaz de envolver as questões concretas da vida educacional na busca pela garantia das condições necessárias para o cumprimento do seu objetivo principal: ensinar com qualidade, formando cidadãos com competências e habilidades indispensáveis para a vida pessoal e profissional.

Para que uma gestão escolar se torne ainda mais efetiva é necessário haver clareza nos objetivos propostos pela instituição, estes, em geral, devem estar expressamente registrados no Projeto Político-Pedagógico (PPP), elaborado por uma equipe de

sistematização composta por membros advindos de diversos segmentos da sociedade, pertencentes àquela comunidade escolar: docentes, discentes, pais, funcionários da escola e todos aqueles que façam parte da comunidade escolar. O PPP é um documento que deve ser lido e conhecido por todos.

No tocante à efetividade da gestão escolar, Farfus (2008, p. 101) destaca que: “Um processo gestão escolar se faz com participação, democracia, parceria, conceitos inovadores e referenciais que o sustentem”. Além disso, acompanhar e monitorar sistematicamente as ações, possibilitam o redirecionamento de estratégias que efetivem a busca pela construção de uma educação de qualidade que atenda os anseios da comunidade e a elevem a um padrão superior. A autora assevera ainda a necessidade de se iniciar um movimento que envolva diferentes parceiros a fim de reconhecer a educação, compreendendo a importância da sua função.

### **A Gestão Democrática**

Compreende-se por gestão democrática, a administração descentralizada de uma instituição, onde os laços com a sociedade são cada vez mais estreitos e a parceria escola-comunidade é fortalecida dia após dia, minimizando os problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, tornando-os mais fáceis de serem solucionados.

A gestão democrática, evidenciada pela Lei 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), tem sido amplamente estudada e difundida, debatida e questionada, e isso resulta em medidas que são tomadas pelos governos em suas diferentes esferas. Lima (2007), afirma:

Na administração democrática, a escola necessita ser administrada coletivamente e não apenas fiscalizada. Nessa perspectiva, cabe ao diretor, não apenas desenvolver o saber técnico, mas também o político e o humano. Sua atuação ultrapassa o domínio de técnicas e legislações e transforma-se numa liderança positiva que revela as capacidades de estabelecer e mediar relações, de formar parcerias, de promover as pessoas e permitir o aparecimento de outras lideranças. (LIMA, 2007, p. 136).

Desse modo, a descentralização do poder, aliada à uma atmosfera de altruísmo, solidariedade e cooperação convertem-se em “valores essenciais na vivência cotidiana na escola”, fortalecendo as relações e o convívio no ambiente escolar. Paro (2012, s/n) afirma: “Parece-me muito mais interessante uma escola em que as decisões e as responsabilidades estão a cargo de um coletivo – e não ter apenas uma pessoa

respondendo por tudo.” Sendo assim, valorizando o surgimento de outras lideranças, percebe-se o exercício da coletividade.

A gestão democrática nas escolas é resultado de dois movimentos históricos e de sua determinação: a administração e a construção teórico-prática da educação. Ela é um dos princípios organizadores da educação brasileira, é um direito da sociedade e dever do Estado, expressamente previsto na Constituição Federal.

Por ser um princípio constitucional, tem como base instrumentos de democracia como o Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico, conforme disposto expressamente no art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;  
II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, s/n).

O conselho escolar tem como principal objetivo viabilizar a participação de todos os segmentos da sociedade na construção de um projeto para a escola, no entanto, é necessário que a comunidade escolar também esteja plenamente consciente da sua função e da sua atuação como agente transformador da educação no contexto da gestão democrática.

Gadotti (2006) afirma que a descentralização é a tendência mais forte dos sistemas de ensino, mesmo com a resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e da burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados à luta contra a inovação educacional.

Segundo o autor, a escola precisa ser um local privilegiado de “inovação e experimentação político-pedagógica”, onde a administração poderia apoiar-se na gestão democrática, como um sistema único e descentralizado que visa a construção de uma educação com qualidade social. Todavia, há que preocupar-se também com as relações entre as equipes de trabalho, de modo que estas propiciem o alcance dos objetivos institucionais.

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para Cruz et al (2014, p. 67), o “termo cultura possui grande complexidade semântica”, o que, segundo os autores, o torna de difícil definição. Já o conceito de cultura

organizacional é, de acordo com os autores, proveniente da Antropologia e surge com Pettigrew, em 1979, englobando uma dimensão de valores, ética, técnicas, mitos e rituais que podem ser aplicados aos estudos organizacionais.

Na concepção de Chauí (1995, p. 25), a cultura pode ser compreendida como “a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica”, desse modo, pode ser vista como um fator essencial tanto para o homem quanto para a sociedade, bem como para as práticas sociais nos processos de produção e organização.

Schein *apud* Fleury (1996) afirma que a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve quando aprende a lidar com situações adversas de vários tipos, como: adaptação externa, integração interna. Aprendizados considerados válidos por terem funcionado de forma eficaz e, em virtude disso, merecerem ser ensinados a novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a tais obstáculos. Cultura aprendida, transmitida e compartilhada.

Desse modo, cultura organizacional é um saber sistematizado que possui a sua função na formação subjetiva do indivíduo, em seus aspectos dinâmicos, ampliando os olhares para o saber cognitivo e suas habilidades, referindo-se à compreensão dos comportamentos grupais, mediando a adaptação de novos membros, tornando-se uma identidade estabelecida.

Segundo Cruz et al (2014, p. 56): “As organizações não são, apenas, um amontoado de pessoas, exercendo suas atividades. Existe uma dinâmica que perpassa a organização, que se traduz em relações que se estabelecem, grupos internos que se organizam, e que possuem valores e crenças distintos”. Assim, surgem o que Robbins (2005) denomina como “subculturas organizacionais”, considerando as diferentes características e o nível de poder de cada líder dentro da mesma organização. Em vista disso, cada um realiza os ajustes de acordo com seus interesses, ideais, crenças e valores, ramificando a cultura geral e manifestando diversos aspectos e particularidades de funcionamento e autonomia dos colaboradores.

## **OS IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

A escola é uma instância social e deve ser um ambiente de construção para novos conhecimentos e saberes sociais a serem compartilhados e aprendidos. É possível



considerar a vida escolar uma experiência crítica e reflexiva, onde as práticas pedagógicas se constroem mediante as relações do sujeito consigo mesmo, com o outro e de ambos com o meio.

Qualquer ambiente onde se modifiquem ou se estabeleçam relações pode ser considerado como uma ferramenta pedagógica pensada na construção da subjetividade. A educação colabora na construção e transmissão da experiência objetiva do mundo, auxiliando na troca de experiências de um indivíduo para com o outro.

Segundo Morgan (1996) *apud* Cruz et al (2014):

A escola, enquanto espaço sociocultural, é um lócus adequado para a utilização da abordagem da cultura organizacional, tendo em vista a necessidade do conhecimento dos seus traços culturais, das suas trocas simbólicas, da codificação e decodificação de sua iconologia, de suas múltiplas linguagens e de seus rituais cotidiano (MORGAN, 1996, *apud* CRUZ et al, 2014, p. 67).

Sendo a escola um sistema sociocultural constituído por grupos que se relacionam entre si e que vivenciam códigos ou posturas, a ação cotidiana supõe uma dimensão capaz de privilegiar a cultura escolar, pois, de acordo com Teixeira (2002, p. 40) “a cultura é o elo que liga os sistemas simbólicos, códigos, normas e as práticas simbólicas cotidianas, que interagem pela reapropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social.” Diante disso, pode-se afirmar que a escola é, ao mesmo tempo, reprodutora da cultura externa e criadora de uma cultura interna própria, que viabiliza tanto repercutir as normas que vem de fora, quanto construir um novo repertório com suas próprias regras e sua própria identidade.

De acordo com Teixeira (2002, p. 45): “O conceito de cultura organizacional, baseado na participação ativa dos indivíduos e na análise do simbólico, permite compreender a realidade da escola como um processo de construção social e opõe-se à tradição estrutural funcionalista.”, facilita a compreensão do cotidiano escolar, através do que é possível elaborar um projeto político-pedagógico que contemple a escola como uma organização, por meio de uma abordagem que leve em conta as práticas institucionais do sistema de ensino e a própria estrutura organizativa da escola, num processo de inter-relações do todo que compõe o meio.

Para Cruz et al (2014, p. 67) “a abordagem cultural se adapta, perfeitamente, à escola pela natureza sociocultural que a caracteriza e a distingue.”, a cultura organizacional no ambiente escolar caracteriza-se de maneira ímpar por meio de seus

gestores, tornando assim a organização escolar, de forma excepcional, com suas particularidades, valores e ética.

Cada escola tem sua maneira de funcionar, com características únicas: visão, missão, objetivo; princípios que refletem a gestão. Nas instituições privadas é ainda mais perceptível essa utilização de uma cultura organizacional, distinguindo-as de outros tipos de instituições.

Cruz et al (2014, p. 67) asseguram que esse modelo de gestão ganhou espaço entre os estudiosos que valorizam “um modelo de gestão mais participativo, personalizado, integrado e humanizado e que leva em conta os valores, necessidades, as especificidades e o cotidiano de uma instituição de ensino.” A cultura organizacional na escola tem ainda a função de integrar a equipe: integrando os membros que compõem a equipe gestora da escola com os professores e demais funcionários; algo que, deveras, pode trazer muitos benefícios para a instituição.

Nota-se que a cultura organizacional escolar é formada por características ambientais e pessoais, podendo haver mudanças ao longo dos anos, visando melhorar as interações sociais. Uma instituição reflete os preceitos e interesses daqueles que estão à sua frente e que podem ser nitidamente percebidos no cotidiano, nas atividades mais simples e rotineiras.

Dito isso, vale ressaltar que sua abordagem pode também refletir negativamente no ambiente escolar ou qualquer espaço corporativo-organizacional, se usada como mecanismo de controle, estratégia de aliciamento, sedução ou persuasão, com o intuito de obter-se um consenso equivocado, uma falsa harmonia ou resultados contrários aos interesses da organização e/ou da coletividade.

#### **4 CONCLUSÃO**

É possível observar o crescimento da democratização como um dos mecanismos atribuídos ao processo de descentralização da gestão dos sistemas de ensino, percebendo a escola como um lugar de múltiplas dimensões e nota-se também a ampliação de uma visão mais humanística do empregador/gestor/líder para com os colaboradores dentro das empresas.

Ao reconhecer a escola como um espaço sociocultural, é evidente que a qualidade do ensino perpassa pela gestão escolar democrática. A aplicação de ferramentas de participação colaborativa, envolve os responsáveis no processo educacional, o que inclui todos os funcionários da instituição escolar. Nessa perspectiva, os sujeitos são vistos

como educadores, assim como os pais de alunos e as organizações civis e comunitárias interessadas no sucesso escolar dos alunos, o que torna possível a superação das relações autoritárias de poder, enfraquecendo o individualismo e as desigualdades.

A liderança educacional é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercitada dentro do espaço escolar dia após dia, quando o gestor escolar é um líder democrático, ele colabora com a superação das dificuldades encontradas em sala de aula, auxiliando os professores na resolução de problemas. É um gestor que prioriza a dimensão humana na escola e está sempre disposto a ajudar, estimula o debate e motiva e valoriza as relações da escola com o seu entorno; o resultado disso é uma educação de qualidade e a satisfação de professores, alunos, pais e comunidade.

A cultura organizacional nos espaços educacionais oportuniza o reconhecimento da multiplicidade de valores, crenças, interesses, vivenciados na escola, rompe com a sua visão uniforme, unitária e tradicional, alinha os profissionais aos valores institucionais da escola e da comunidade escolar, envolvendo-os como parte integrante do meio, tornando-os contribuintes efetivos para o sucesso do trabalho de uma equipe em constante sintonia.

Ao integrar um novo funcionário à equipe, é fundamental que este possa conhecer os principais valores da instituição. Nesse sentido, ter uma cultura organizacional definida e utilizá-la como guia na condução das atividades institucionais, é primordial para o sucesso e alcance dos objetivos traçados coletivamente.

Uma instituição com uma cultura organizacional bem delineada dá propósito às aulas e auxilia sobremaneira até mesmo na unificação dos conteúdos de diferentes disciplinas em torno de um propósito conjunto. A interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade tornam-se reais e é possível perceber a união do todo em prol do mesmo objetivo, de modo que as aulas passam a ter um propósito ligado aos valores que a instituição preconiza. É possível pensar na interdisciplinaridade através de uma perspectiva agregadora, estimulando os envolvidos a pensarem e a trabalharem a favor da coletividade.

Ao definir valores e alinhar devidamente os profissionais e suas atribuições, é possível transformar o cotidiano numa experiência diária proveitosa e saudável, a fim de fazer com que todos sintam-se valorizados em suas funções e compreendam a sua importância dentro da instituição, sendo possível ainda transformar comportamentos e partilhar o trabalho em equipe visando um objetivo comum.

Desse modo, após estabelecer metas e traçar um planejamento estruturado, a cultura organizacional é capaz de impactar positivamente dentro dos espaços educativos,

tornando-os um lugar melhor: um ambiente colaborativo, com indivíduos conscientes da importância do seu trabalho para o bem comum, valorizados em suas funções e em seu saber, ampliando o compromisso e favorecendo o alcance dos objetivos, agindo em sintonia e elevando os bons resultados em aprendizagem e bons relacionamentos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB**. Lei N 9.394 de dezembro de 1996. Brasília, DF: D. O. U. de 23 de dezembro de 1996.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de Estudos. Nº. 18. São Paulo, maio/ago. 1998. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>> Acesso em 06/07/2020.

CRUZ, Rosilene M. B. et al. **A cultura organizacional nas empresas e na escola**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. **Seminário Internacional Gestão Democrática e Pedagogias Participativas**. Caderno de Textos. Brasília: Secretaria de Educação Básica, 2006.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Em Aberto: Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília, V. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MICHAELIS. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Gestao%20/>>. Acesso em 05/09/2020.

NORONHA, Daisy Pires; FERREIRA, Sueli Mara S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

PARANÁ, Governo do Estado do. **Gestão Escolar Democrática: Unidade 2 – O Papel do Gestor no Contexto Democrático**. Gestão em Foco. Secretaria de Estado da Educação do Paraná. Superintendência da Educação. Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais: Paraná, 2018.

PARO, Vitor. **Entrevista com Vitor Paro, professor da Faculdade de Educação da USP**.

Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/387/entrevista-com-vitor-paro-professor-da-faculdade-de-educacao-da-usp>>. Acesso em 01/12/2020.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**. Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais de sociologia: indivíduo e sociedade**. Tradutor Pedro Caldas. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TEIXEIRA, L. H. G. A organização escolar percebida em sua dimensão cultural. In: **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, Autores Associados, São Paulo, SP: UMESP: ANPAE, 2002.