

A FUNCIONALIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR: UMA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA.

Demerval Fideles Barboza Amorim¹

Pollyana Brandão Gomes²

polly.matipo@gmail.com

ÁREA DE CONHECIMENTO: CIÊNCIAS HUMANAS

RESUMO

O objetivo principal do trabalho foi mensurar e quantificar a funcionalidade da cultura organizacional escolar sob a ótica da ciência psicológica. Tendo por justificativa o reconhecimento da complexas e atuais demandas educacionais. A metodologia embasou-se por uma pesquisa quantitativa, por meio de mensuração dos resultados de entrevistas estruturadas com os profissionais da instituição de ensino. Optou-se também pela observação, bem como a fundamentação bibliográfica referente ao tema proposto. Este é o resultado de um estudo realizado durante o estágio supervisionado II – Curso de bacharelado em Psicologia. Estudo que foi realizado em uma Escola Municipal, de um município de pequeno porte do Vale do Piranga, na Zona da Mata Mineira. Conclui-se reconhecendo a pertinência da atuação da psicologia no ambiente escolar para identificação de fatores ligados à funcionalidade deste ambiente. Se reconhece também seu êxito na contribuição para as ações e objetivos propostos no campo da educação.

PALAVRAS-CHAVE: Educação, Cultura Organizacional, Escola.

1. INTRODUÇÃO

A Educação é a base indispensável ao desenvolvimento social humano, pois é por meio dela que o indivíduo torna-se um agente autônomo e indivíduo social. Por isso mesmo, a raiz da educação, está justamente no processo do homem perceber-se como um ser inacabado, e viver numa busca constante de ser mais, sendo este, o principal motivo pelo qual ele se educa (FREIRE, 1979).

A partir dessa metamorfose, originando-se no homem natural inacabado, passando pelo processo intermediário da educação, e objetivando chegar ao homem

¹Graduando em Psicologia/ UNIVÉRTIX – Faculdade Vértice.

²Psicóloga (UNEC), especialista em Educação Especial, Saúde Mental, Docência do Ensino Superior, Psicanálise (FACEC, UCAM, UNIVÉRTIX, FUTURA), mestranda em Saúde Pública (EMESCAM) e professora do Curso de Psicologia Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

social e/ou cidadão, é que, como propõe Teixeira (1971), o homem é capaz de gerir o processo da sua vida. Processo este que deve ser definitivamente emancipatório e libertador.

Orientando-se por esses pressupostos, ratificadores da relevância da educação, é que se pode mencionar o notável lugar que o constituinte brasileiro reservou à educação na Constituição Federal - CF/88 (BRASIL, 1988).

Legalmente, a educação está posta entre os direitos sociais básicos como: saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, dentre outros previstos na mencionada Carta Magna. O que ratifica sua relevância para a construção de um Estado Democrático de Direito e de bem estar social (BRASIL, 1988).

O texto constitucional determina, em seus respectivos artigos, diretrizes para descrição, esclarecimento e aplicação desse direito social. Em seu artigo 205, por exemplo, coloca a educação como direito de todos e dever do Estado, como também, que esta será promovida com a colaboração da sociedade, buscando o pleno desenvolvimento da pessoa e preparação desta para exercer a cidadania - CF/88 (BRASIL, 1988).

Uma forma e um lugar de aplicação desse direito de maneira prática é a Escola, visto que, conforme instituído pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem - dentre outros lugares - nas instituições de ensino (BRASIL, 1996).

Também qualifica e determina a lei, que a educação escolar se desenvolva predominantemente por meio do ensino em instituições próprias (BRASIL, 1996). Considerando essa premissa legal é que se pode compreender o papel preponderante da escola na implementação de um direito básico, na formação e no desenvolvimento do indivíduo como indivíduo social, executor e participante da cidadania (BRASIL, 1988).

Rodrigues (2016, p.118), entende que “as organizações são entidades sociais com objetivos específicos”. O que certamente pode descrever a Escola.

De acordo com Chiavenato (2014), toda organização precisa funcionar com um sistema integrado, e coeso, em que todas as suas partes se inter-relacionam intimamente para atuar como uma totalidade, a fim de alcançar um determinado objetivo com sucesso.

Posto isto, o trabalho justifica-se por compreender-se que a escola se constitui como um lugar, Instituição e/ou Organização onde o processo do desenvolvimento humano social acontece, e não só com os alunos, que são claramente figuras centrais no objetivo da educação, mas, com todos aqueles que compõe esta Organização e colaboram com sua funcionalidade.

Os Objetivos do presente estudo são observar e compreender a cultura organizacional escolar, analisando os processos e a dinâmica funcional envolvida nesse ambiente. Cabe salientar que esses objetivos são propostos visando uma ótica da ciência psicológica, através da inserção do profissional da psicologia na Instituição de Ensino.

Trabalhos como estes são importantes para o desenvolvimento da sociedade como um todo, através da fundamentação científica, que leve a uma produção de conhecimento fomentadora da atuação prática multiprofissional no ambiente social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

À partir das lutas dos movimentos democráticos da década de 1980 contra os regimes autoritários, é que o povo brasileiro obteve sua recente e maior conquista, a famigerada Constituição Federal de 1988. Nesta, estão os direitos sociais básicos: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, dentre outros (BRASIL 1988).

Dentre esses direitos sociais constitucionais está a educação, que a partir da redação da constituição, passou a ser não só um direito, mas também um dever do Estado. Pois como diz o texto, a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania (BRASIL, 1988).

Entende-se que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996). O que denota que a educação não é algo muito simples de ser promovido, mas está imersa em uma complexidade, ao passo que depende de ambientes propícios para essa promoção.

Dentro desse abrangente arcabouço educacional ressalta-se a instituição de ensino, como indispensável para a promoção da educação. O que pode ser constatado na própria Lei de Diretrizes e Bases que conceitua a educação escolar, como a ser desenvolvida, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias (BRASIL, 1996).

A lei continua afirmando que como partícipes da federação, os municípios devem incumbir-se de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados (BRASIL, 1996).

Em seu inciso terceiro, do capítulo dezoito, a lei prossegue dizendo que os sistemas municipais de ensino compreendem os órgãos municipais de educação (BRASIL, 1996). Portanto, existe um lugar preponderante para que a educação seja promovida, e os municípios devem organizar e dispor desse lugar, o qual se pode nomear de organização, instituição de ensino ou simplesmente Escola. Chiavenato conceitua organização da seguinte forma:

A palavra organização (do grego, organon: ferramenta) significa o arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos, seções e cargos, definição de linhas formais de comunicação, hierarquia de autoridade e adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais. (CHIAVENATO, 2014 p.275)

Ampliando essa perspectiva, por organização entende-se também sua funcionalidade, que se compreende aqui como “o agrupamento sistemático de pessoas reunidas para realizar um propósito específico” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p.5).

Ou como nos diz Rodrigues, (2016), toda organização tem um propósito, que é expresso normalmente no forma de objetivo, ou objetivos que almeja alcançar, como também é formada por pessoas que executam seus objetivos através das atividades que realizam.

No que tange à Escola, esta organização corresponde não só a figura representativa da instituição de ensino, mas também “corresponde a modos específicos de organizar os espaços, os tempos, os agrupamentos dos alunos e as modalidades de relação do saber” (CANÁRIO, 2005 p.62).

Falar em organização escolar significa falar em divisão do trabalho pelos agentes que estão nas escolas (OLIVEIRA, 2010). Continuando:

Assim, quando se fala em organização escolar, há que se pensar primeiro em como este trabalho interno é dividido por diferentes agentes com suas funções específicas, muitas delas definidas por regulamentações legais e muitas delas criadas internamente na escola. A divisão de trabalho pelos agentes da escola segue, em primeiro lugar, algumas regulamentações representadas, por uma divisão formal, legal, burocrática versus outras regras informais, as regras criadas pelas próprias escolas (MARIN, 2014 p.67)

Assim sendo, pode-se retornar Chiavenato (2014) para quem a organização é tida como um arranjo e disposição dos recursos em busca objetivos estratégicos. O que aponta para a inserção teórica e prática da escola, a esse conceito organizacional.

Sobre o papel funcional organizacional da escola, conforme a Lei de Diretrizes e bases da Educação, os estabelecimentos, ou organizações de ensino, terão a incumbência de: elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (BRASIL, 1996).

Não obstante não há que se falar em organização, sem tocarmos em seu “modus operandi”, ou sua maneira específica de funcionar. A questão imposta é que toda organização possui uma cultura. A cultura é um dos pontos principais para compreensão das ações humanas, funcionando como padrão coletivo que identifica os grupos, e suas formas de perceber, pensar, agir e sentir (PIRES e MACEDO, 2006).

Rachel e Salomão (2015) salientam que se entende a cultura como conjunto complexo de tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Um conjunto de modos de pensar, sentir e agir, de certa forma, formalizados, que após serem aprendidos e partilhados servem tanto de forma simbólica como também objetiva.

Para Ricardo Luz (2003) a cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza seu modo de ser e determina sua identidade. Chiavenato (2014) afirma que o conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros da organização é o que forma a cultura organizacional.

Conceitualmente, “entende-se por cultura da organização escolar as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios do coletivo da instituição” (SILVA, 2007, p.59)

Silva (2007) citando Nóvoa (1995) nos diz que a cultura é ao mesmo tempo unificadora e diferenciadora das práticas da organização, convergindo internamente as subculturas dos integrantes da instituição e distinguindo a instituição das demais. “A cultura escolar é desenvolvida ao longo do tempo [...] para Rosa é o diretor quem define a cultura escolar” (ROSA, 2004 apud SILVA, 2007, p.60)

E em se tratando da cultura das organizações não se deve deixar de tratar do chamado clima das organizações. O clima pode ser visto como parte cultura organizacional, e de alguma forma ele é formado e/ou definido. O conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo peculiar com que as pessoas interagem numa organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional (LIMA e ALBANO, 2002)

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Luz (2003) há três formas básicas do clima se revelar: bom, prejudicado e ruim. Bom seria quando existe motivação de todos os colaboradores. Prejudicado, seria onde há comportamentos e situações percebidas de forma negativa, o que afeta o entusiasmo das pessoas. Clima ruim seria quando o colaborador não apresenta interesse ou motivação.

Conflitos em geral (seja entre colegas, com superiores ou subordinados) se destacam na lista de problemas que afetam, diretamente, o clima organizacional de uma empresa, assim como a comunicação deficiente entre profissionais, visto que as posturas negativistas de colaboradores e a instabilidade emocional dos trabalhadores de um time são consideradas fatores que podem, com rapidez, influenciar situações que envolvem desde a perda de tempo até a perda de talentos e lucro para uma organização (AVONA, 2015 p.46)

Para contornar essas questões, é preciso incentivar o trabalho através de inovações, da criatividade e da elaboração de ações estratégicas específicas que reduzam o estresse, melhorem a clareza na comunicação e motivem os

colaboradores, levando o clima a ser menos maçante, e conseqüentemente trazendo o desejo de realização de um bom trabalho aos colaboradores. (AVONA, 2015).

Prosseguindo, após se tratar da cultura e do clima organizacional, é indispensável que se toque no tema gestão, e como a gestão influencia uma organização e sua funcionalidade.

Gestão é um conceito mais genérico que administração, pois engloba as funções de planejar e de administrar (CASSASSUS, 2002, apud SILVA, 2007).

Tomando a Lei de Diretrizes e Bases, está determina que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades (BRASIL, 1996). Observa-se que priva-se por uma gestão democrática e/ou participativa.

Gestores são os agentes mais visíveis em uma empresa, visto que estão à frente das ações estratégicas. São exemplos a serem seguidos, mantendo relação com os agentes internos e externos bem como solucionando conflitos, e respeitando os limites de sua posição na empresa (RODRIGUES, 2016).

3. METODOLOGIA

No presente estudo, optou-se por uma metodologia quantitativa visando mensurar resultados de questionário específico de entrevista estruturada. Também considerou-se bibliografia referente ao tema proposto.

Gunther (2006) coloca como características da pesquisa quantitativa, que o pesquisador interage com o objeto de estudo com neutralidade e objetividade, como também, que os dados colhidos são analisados por uma linguagem matemática para explicar os fenômenos. E é o que se faz quando se mensura o resultado da coleta de dados.

A entrevista psicológica é um conjunto de técnicas de investigação dirigida pelo psicólogo que se utiliza dos seus conhecimentos, estabelecendo uma relação profissional com o entrevistado, objetivando descrever e avaliar aspectos pessoais, relacionais ou contextuais (TAVARES, 2000).

Santos (2014), citando Lakatos e Marconi, diz que entrevista do tipo estruturada, é bastante utilizada nas áreas de atuação do psicólogo. Desenvolve-se a partir de uma estrutura ou roteiro previamente definidos, com perguntas fixas ou um questionário, cuja ordem e redação permanece exatamente igual em cada aplicação.

O respectivo estudo é resultado do trabalho de conclusão da disciplina de estágio supervisionado II, do curso Bacharelado em Psicologia da Univertix – Matipó - MG, nos meses de fevereiro a agosto de 2019.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES



Figura 1: Funcionalidade escolar, Escola Pesquisa, 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a realização de aplicação de questionário padrão, fundamentado na bibliografia referente ao tema proposto, podemos observar os resultados e discuti-los. Vamos nos pautar, a princípio, no gráfico “Funcionalidade Escolar I”, e posteriormente, no gráfico “Funcionalidade Escolar II”.

A primeira questão a ser analisada é sobre a gestão desta instituição de ensino. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de

acordo com as suas peculiaridades (BRASIL, 1996). O que certamente converge com a prática adotada na gestão da instituição de ensino avaliada.

Como se pode observar, 76% dos entrevistados responderam que esta escola possui uma gestão democrática; apenas 24% responderam “às vezes”, e nenhum dos entrevistados respondeu que não.

É provável que este resultado correlacione-se com a figura da diretora e vice, devido a sua postura participativa e democrática. A forma da gestão pode tornar-se a forma da cultura da organização. “A cultura escolar é desenvolvida ao longo do tempo [...] para Rosa é o diretor quem define a cultura escolar” (ROSA, 2004 apud SILVA, 2007, p.60)

À partir do elemento gestão democrática pode-se encontrar outros elementos, os quais auxiliam na compreensão das demais perguntas expostas no gráfico, e que levarão ao entendimento da funcionalidade da cultura organizacional dessa escola. Pois “entende-se por cultura da organização escolar as manifestações de valores, crenças e padrões de comportamento próprios do coletivo da instituição” (SILVA, 2007, p.59)

Quando se pergunta se “A direção/vice e os professores trabalham juntos na elaboração dos projetos desenvolvidos na escola durante o ano letivo?” Obtiveram-se os resultados: 87% sim, 6,5% não, e 6,5% às vezes. Na questão: “São realizadas reuniões periódicas para avaliação e diálogo sobre o desempenho dos servidores desta escola?” Houve 46% de sim, 30% não, e 24 % às vezes.

Ambas as perguntas associam-se com a gestão e a cultura desta instituição de ensino. Conforme nos diz Rodrigues (2016), gestores são os agentes mais visíveis em uma empresa, e estão à frente das ações estratégicas. Mantém relação com os agentes internos e externos, solucionando conflitos, e respeitando os limites de sua posição na empresa.

É a partir da gestão e cultura organizacional que se identifica positivamente que planejamento das ações, trabalhos, projetos, realizados nessa escola durante ano letivo, são realizados em conjunto, ou de maneira participativa. Entretanto, é questionável a disposição da direção em avaliar os resultados do próprio planejamento, projetos, e desempenho laboral dos servidores durante o ano letivo.

Nesta escola há servidoras (es) que desempenham menos funções do que exigem seus cargos? 44% disseram que sim, 30% não, e 26% às vezes.

A maioria dos servidores percebe que existem colaboradores na escola desempenhando menos funções do que as exigidas por seus cargos. Se assim o for, há algo que deve ser considerado e reparado. A permanência dessa situação afeta a funcionalidade escolar, e, por conseguinte os resultados propostos pela escola.

Os servidores da escola mantêm relacionamento amistoso e respeitoso entre si? 63% responderam sim, 4% não, 33% às vezes.

Esses resultados refletem como culturalmente, nessa organização, há uma boa relação entre os servidores, o que pela ótica da psicologia é extremamente positivo. Uma organização demanda uma funcionalidade coesa, com partes atuando interligadas na busca por um objetivo específico (CHIAVENATO 2014)

Conseguo avaliar os resultados do meu trabalho? 59% dizem que sim, 24% que não, e 17% às vezes.

Toda organização tem um propósito, que é expresso normalmente na forma de objetivo, [...], como também é formada por pessoas que executam seus objetivos através das atividades que realizam. (RODRIGUES, 2016). Assim sendo, é de grande importância que os servidores dessa instituição de ensino possuam objetivos, e que estes, além se alinharem com os da instituição, possam ser identificados, alcançados, e avaliados pelos servidores.

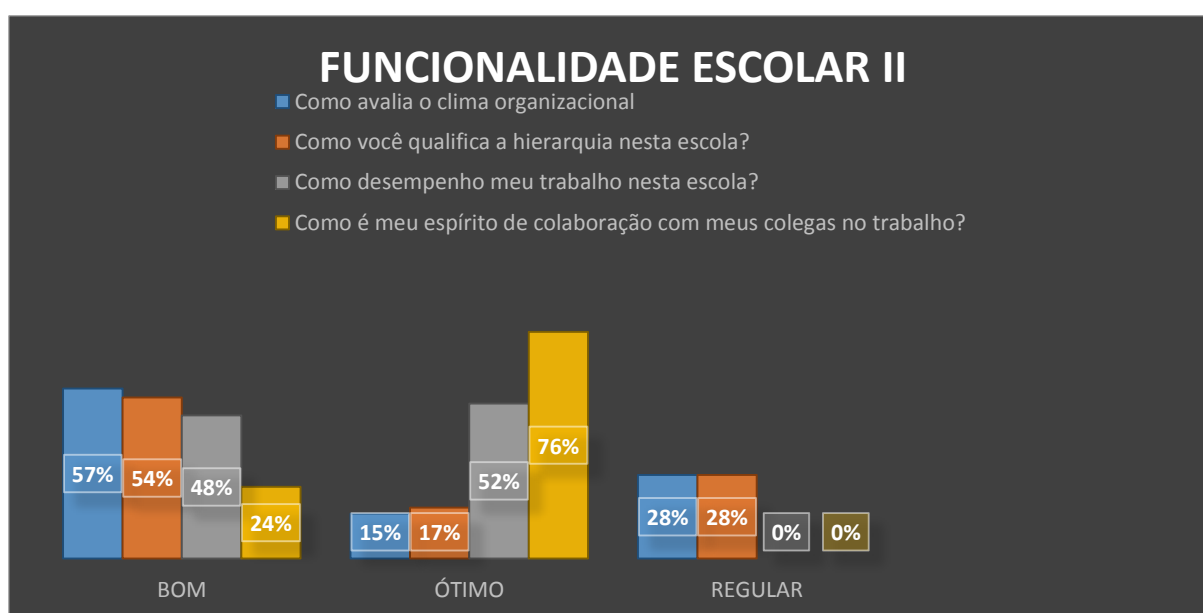


Figura 1: Funcionalidade escolar II, Escola Pesquisa, 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na pergunta: “Como você avalia a hierarquia nesta escola?”, 55% bom, 17% ótimo, 28% regular. Se somar-se as avaliações positivas, isto é, bom e ótimo, se terá um percentual de 72%, o que sobrepõe significativamente a avaliação regular.

À partir do conhecimento do bom funcionamento da hierarquia nesta escola é que se pode passar a avaliar as demais questões. Embora sejam diferentes, podem dizer muito sobre o ambiente e clima organizacional.

Há três formas básicas do clima se revelar: bom, prejudicado e ruim. Bom quando existe motivação dos colaboradores. Prejudicado, onde há comportamentos e situações percebidas de forma negativa. Clima ruim quando o colaborador não apresenta interesse ou motivação (LUZ, 2003).

Perguntou-se: “Como avalia o clima organizacional?”. 57% bom, 15% ótimo, 28% regular. Como se pode notar, a maior parte dos servidores avalia como bom ou ótimo. Conforme nos diz Luz (2003) é um clima de onde há servidores motivados, e que segundo os dados, constituem a maioria, o que certamente se refletirá positivamente no ambiente escolar.

“Como desempenho meu trabalho nesta escola?” 48% responderam bom, 52% ótimo, e ninguém (0%) respondeu regular.

Chiavenato (2014) afirma que O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Se pode ver que os servidores em maioria acreditam que desempenham um ótimo trabalho, o que diz respeito a um bom clima organizacional e determinada motivação, já mencionada por Luz (2003).

“Como é meu espírito de colaboração com meus colegas de trabalho?” 24% disseram bom, e 76% responderam ótimo, nenhum dos entrevistados disse regular.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização (CHIAVENATO, 2014). Esse “espírito de colaboração” presente nesses servidores é que cria a atmosfera psicológica ideal e o clima propício ao desempenho laboral nesta escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da experiência do estágio básico na educação é que podemos compreender o ambiente educacional, sua estruturação, organização e

funcionalidade. Vimos como a instituição de ensino desempenha um notável papel na promoção de cidadania e como, para que ela atinja o seu objetivo, carece de uma estrutura dinâmica e organizada.

Obviamente, nossa experiência e observação se deram por uma ótica da ciência psicológica, e com a colaboração de outras áreas do conhecimento humano, como por exemplo, as do conhecimento pedagógico e do administrativo. Contudo, para compreensão das relações humanas neste ambiente educacional, nos fundamentamos mais significativamente na psicologia.

Essa contribuição da psicologia na compreensão desses fenômenos nos orienta e norteia para a necessidade do profissional da psicologia nesse ambiente escolar. Através da atuação do psicólogo, podemos levantar as demandas que, por vezes, passam despercebidas a outros profissionais. Demandas estas extremamente necessárias ao funcionamento escolar.

Se nos remetermos novamente a Freire (1979) a raiz da educação, está no processo do homem perceber-se como um ser inacabado, e viver numa busca constante de ser mais, sendo este, o principal motivo pelo qual ele se educa. Uma ação dos indivíduos em busca de objetivos humanos maiores.

É certo, que quando se trata da educação, somos norteados por objetivos, dentre os quais, o mais explícito, é buscar o pleno desenvolvimento da pessoa e preparação desta para exercer a cidadania - CF/88 (BRASIL, 1988).

Todavia, não há que se falar em objetivos na educação sem considerar o fator humano, as relações humanas, e é por isso mesmo que havendo um extenso campo de atuação da psicologia na educação, enfatizou-se neste trabalho a atuação junto a seus servidores, e suas percepções e implicações no contexto da dinâmica funcional organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AVONA, Márcia Eloisa. Gestão de Pessoas: **Introdução à gestão de pessoas: começando a entender de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.

AVONA, Márcia Eloisa. Gestão de Pessoas: **Pesquisa de clima organizacional (PCO)**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1996.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação 1996.** Brasília, DF: Secretaria Especial de Editorial e Publicações e Subsecretaria de Edições técnicas, 2005.

CANÁRIO, R. **O que é a escola? Um “olhar” sociológico.** Porto: Porto Editora, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CREPOP – CENTRO DE REFERÊNCIA TÉCNICA EM PSICOLOGIA E POLÍTICAS PÚBLICAS; Referência técnica para atuação de) psicólogos (os) na Educação Básica. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2013.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** Tradução de Moacir Gadotti. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.,** Brasília, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210, Mai-Ago 2006.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns Albano. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI URCAMP,** Ago. 2002.

LUZ, R. **Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola.** In OLIVEIRA, Dalila A. e ROSAR, Maria de Fátima F. **Política e gestão da educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2010, p.127-146.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 15 Abr. 2019.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração.**

RODRIGUES, Edna de Almeida. Modelos de Gestão: **Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

_____. Modelos de Gestão: **Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

SILVA, Marta Maria Amorim. Cultura Organizacional na Escola Desafio. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, n.3, p.55-68, 2007. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/view/348/380>. Acesso em: 16 Marc. 2019.

TAVARES, M. **A entrevista clínica**. In: CUNHA, J. A. (Ed.). **Psicodiagnóstico V. 5. ed. revisada e ampliada**. Porto Alegre: Artmed, 2000, p. 45-56.

SANTOS, Seille Garcia. ISSN 2179-5568 – **Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia** – Edição Especial nº 008 Vol.01/2014 set/2014.