

## CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ESCOLAR: REFLEXÕES SOBRE A ESCOLA DE EJA

Mírian de Araújo Mafra Castro <sup>1</sup>

Ignês Tereza Peixoto de Paiva <sup>2</sup>.

### RESUMO:

Este estudo busca apresentar reflexões acerca da escola de Educação de Jovens e Adultos como uma organização cultural. A partir das relações entre os grupos constituintes de um conjunto simbólico considera-se que a formação de sua identidade e cultura é movida por forças endógenas e exógenas. No tocante, tem-se por objetivo investigar como o clima organizacional e a cultura escolar influenciam na promoção do fortalecimento da cidadania do aluno de EJA. A partir de um enfoque fenomenológico as discussões e resultados indicam elementos constituintes do clima organizacional e da cultura escolar da escola investigada, apontando para a ausência de um projeto político pedagógico, assimetria na relação entre a secretaria de educação e a escola, normas e diretrizes curriculares determinadas pela SEMED, valorização da moral cristã, dificuldades em assegurar a permanência dos sujeitos das aprendizagens na escola interferindo na qualidade social da educação fundamentada nos princípios de cidadania.

**PALAVRAS – CHAVE:** Clima Organizacional e Cultura Escolar, EJA, Cidadania.

### INTRODUÇÃO

Ao ingressar em uma organização como a escola o sujeito carrega consigo um conjunto de elementos objetivos e subjetivos que caracterizam sua busca pela satisfação de necessidades. Docentes, discentes, apoio pedagógico, gestor, serviço gerais, merendeiras, vigias, auxiliares administrativos, em fim, todos são sujeitos envolvidos na construção da cultura e identidade escolar. Nesta perspectiva, o ato de educar reflete as unidades escolares e sua cultura numa rede de relações entre valores, mitos, ritos, artefatos culturais e outros elementos formadores das identidades individuais e coletivas dos sujeitos que atuam neste espaço de vivência.

Apesar de sermos todos da espécie humana, a cultura nos diferencia enquanto seres plurais em comportamento, crenças, costumes e valores. Neste sentido, Santos (2012, p.10) elucida: “cada cultura é resultado de uma história particular, e isso inclui também suas relações com outras culturas, as quais podem ter características bem diferentes”. A cultura apresenta-se por meio de uma dinâmica contínua da história individual de cada sociedade e a cada marco temporal da humanidade passa por mudanças na interpretação de seu significado.

---

<sup>1</sup> Professora da Rede Municipal de Educação de Parintins. Especialista em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado do Amazonas – CESPE-UEA. [mirianaraujo2233@gmail.com](mailto:mirianaraujo2233@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora do curso de Pedagogia – Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia-Universidade Federal do Amazonas. Doutoranda no programa de Pós-graduação em Sociedade e Cultura pela Universidade Federal do Amazonas. [ignestereza@hotmail.com](mailto:ignestereza@hotmail.com)

Entendendo que cada grupo cultural é coletivo e individual (SANTOS, 2012) este trabalho tem por objetivo geral investigar como o clima organizacional e a cultura escolar, influenciam na promoção do fortalecimento da cidadania do aluno da Educação de Jovens e Adultos em uma determinada escola da rede municipal de Parintins.

As questões que nortearam a pesquisa buscaram verificar o entendimento de professor, gestor, coordenador e alunos sobre clima organizacional e cultura escolar; averiguar como a escola trabalha a integração das diferentes culturas, valores e crenças inerentes ao grupo; analisar de que modo o clima organizacional e a cultura escolar promovem o fortalecimento da cidadania do aluno de EJA.

As indagações aqui presentes são fruto do projeto de pesquisa realizado na especialização em Educação de Jovens e Adultos e da prática docente nesta modalidade, suscitando a curiosidade acerca dos elementos que constituem o clima organizacional e a cultura escolar na rede municipal de ensino em Parintins a partir desta modalidade. Além da necessidade de reflexões sobre os desafios da escola de EJA no tempo presente.

## **METODOLOGIA**

Considerando que “a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p. 26)” esta investigação está embasada na intencionalidade de compreender as questões norteadoras em consonância com os objetivos específicos aqui propostos. A partir de um caráter qualitativo, a fonte direta de dados é o ambiente natural, onde o pesquisador assume papel preponderante no processo de clarificação das questões levantadas na pesquisa no contexto onde acontecem os fenômenos.

Partindo desse pressuposto, optou-se por utilizar o método de abordagem fenomenológico tendo como concepção a valorização da categoria do discurso na educação, buscando desvelar os pressupostos implícitos à realidade escolar na busca por superar a aparência do fenômeno e aproximar-se da essência do real. A fenomenologia possibilita enfatizar aspectos do comportamento humano para entender como e que sentidos são dados às experiências sociais cotidianas e, sendo pensada por bases antropológicas privilegia o ambiente escolar, espaço de interações entre culturas e valores (TRIVINOS, 1987).

Optou-se pelo método de procedimento etnográfico no processo de investigação e coleta dos dados, pois a temática em questão se propõe a um estudo da cultura instituída e em processo instituinte. “A pesquisa do tipo etnográfico, que se caracteriza fundamentalmente por um contato direto do pesquisador com a situação pesquisada, permite reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência escolar diária”. (ANDRÉ, 2000, p.41)

Utilizou-se como instrumento de pesquisa a observação direta, diário de campo, tendo como foco o ambiente escolar como um todo e uma sala de aula em particular também se recorreram ao uso de documentos como o Regimento Municipal e leis que regulamentam a EJA. As entrevistas semiestruturadas



foram realizadas com 03 educadores, 01 apoio pedagógico, 01 gestor e 05 educandos, sendo precedidas pela transcrição dos dados e análise de conteúdo.

Tal procedimento de coleta de dados possibilitou uma aproximação da compreensão subjetiva dos sujeitos colaboradores da pesquisa. As observações do cotidiano escolar buscaram considerar as particularidades dos sujeitos que formam esta organização. As entrevistas foram realizadas separadamente, pois se objetivava interferir o mínimo possível na percepção de cada membro a respeito do clima organizacional e da cultura escolar. A partir dos dados coletados, das bases teóricas utilizadas, a análise dos dados incluiu a transcrição das entrevistas e observações realizadas no contato pessoal, assim como as adequações aos objetivos investigados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos sobre cultura organizacional são da década de 1970 e se tornam mais consolidados nos anos de 1980, visando atender as necessidades das organizações norte-americanas e sua competitividade em relação às concorrentes japonesas. Outro motivo seria que os modelos teóricos se mostraram obsoletos para explicar o funcionamento das organizações empresariais e a metodologia quantitativa até então adotada já não era suficiente para explicar as mudanças organizacionais ocorridas numa sociedade cada vez mais complexa (SILVA, 2012).

Em uma visão da dinâmica das instituições escolares como sistema de organizações culturais estas são formadas por grupos e indivíduos que se relacionam entre si através de códigos e sistemas próprios, por uma estrutura formal e burocrática, uma identidade própria, específica construída nas relações cotidianas pelas pessoas que a compõe e também por forças internas e externas (SILVA, 2012). Sendo assim, a cultura organizacional da escola resultaria de um processo dinâmico de forças internas e externas, fruto de suas múltiplas interações.

A escola municipal onde foi realizada a pesquisa foi fundada na década de 2000, atua a mais de cinco anos e atende alunos nos três turnos. É uma escola de grande porte, atende aproximadamente 800 alunos no seu total. Durante o dia funciona com o ensino fundamental de 1º ao 9º ano em nível regular e a noite com a modalidade de ensino EJA. Está localizada nos bairros periféricos da cidade de Parintins de onde provem os alunos que atende.

Quanto a EJA a escola dispõe de 06 turmas do III segmento. A realidade socioeconômica de tais alunos tem como referência um questionário socioeconômico – realizado em 2010 – para auxiliar na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola. Os dados do questionário apontam que 60% dos responsáveis ou alunos maiores de idade trabalhadores são autônomos; tricicleiros; empregadas domésticas, entre outras atividades, vivendo com uma renda familiar mensal de menos de 01 a 02 salários mínimos e complementando o orçamento com benefícios sociais como o Programa Bolsa Família.

Apesar da aplicação do questionário socioeconômico realizado em 2010 a escola até o presente momento ainda não formulou seu Projeto Político Pedagógico. Entre os motivos para a não formulação do projeto o apoio pedagógico da escola alega dificuldades no diálogo entre a coordenação da EJA e o gestor da escola, pois em um pensamento hierárquico o corpo docente espera a decisão “vir de cima”. Por sua vez a rotatividade dos chamados “cargos de confiança” configura limites à ação dos gestores municipais não apenas no caso da EJA, mas de modo geral, cabendo ao gestor em exercício ser administrativa e pedagogicamente articulado para superar os desafios da gestão escolar.

A primeira questão levantada foi como os atores sociais percebem o clima organizacional e a cultura escolar na referida escola. Com base na entrevista, todos definiram o clima organizacional da escola como um ambiente que, em geral, **satisfaz suas expectativas**. Mas houve ressalvas, dois pontuaram que às vezes não há envolvimento de todos nas atividades socioculturais da escola (como reuniões, festividades, trabalhos em equipe) e que isso interfere um pouco no clima organizacional instituído no ambiente.

Durante as entrevistas professores, alunos, coordenador e gestor pontuaram inicialmente as características positivas do grupo escolar, demonstrando uma cumplicidade entre os indivíduos para manter uma representação harmoniosa da escola. Teixeira (in PINTO, 1997) alerta que os membros de uma equipe cooperam muito mais para manter a impressão de “fachada” do que de fato por interesses comuns. Deste modo, há uma cumplicidade no sentido de manter uma representação positiva perante o público externo visando *a priori* não revelar os conflitos existentes no grupo.

Os professores que atuam na EJA são graduados em diferentes áreas do conhecimento, com idade entre 26 a 50 anos. Dos professores em questão 03 trabalham nos três turnos de ensino em escolas diferentes. Todos trabalham com turmas de EJA há pelo menos 03 anos. Apenas um cursou especialização na área da Educação de Jovens e Adultos. Chama à atenção a sobrecarga dos professores da EJA. Três atuam nos horários diurnos na rede estadual e como possuem uma carga no município esta é exercida a noite na modalidade EJA. Deste modo, nem sempre a identificação com a modalidade é a motivação predominante, mas a necessidade de cumprir a carga horária.

Ao que se refere à escola em estudo, os professores entrevistados descreveram-na como um ambiente agradável, onde a relação entre colegas de trabalho e gestão escolar é caracterizada pela informalidade. Ao que concerne o uso de materiais de apoio pedagógico (televisão, DVD, cabos de DVD, entre outros) encontram-se limitados, pois não supre a demanda. Consideram o rendimento escolar dos alunos satisfatório, tendo como foco de preocupação as faltas e desistências. Quanto uma auto avaliação declararam que tem buscado formação de acordo com a graduação que cursaram e que participam dos encontros de formação da SEMED (Secretaria Municipal de Educação e Desporto).

À medida que observamos como o clima organizacional e a cultura escolar se constroem neste ambiente vemos que não é um todo homogêneo, personificado e com uma identidade única. Há professores efetivos e contratados em condições de trabalho que diferem. Existem as relações políticas da secretaria



municipal de educação e os cargos de liderança. Alunos mais velhos adaptados aos valores cristãos adotados pela gestão da escola e alunos mais jovens que não se adaptaram, expressando comportamentos rebeldes a moral estabelecida no ambiente.

Os objetivos da organização escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos. (LIBÂNEO, 2005, p. 315). Assim é na multiplicidade de culturas, na existência de diferenças, que ocorrem as relações entre pessoas de vários segmentos. É na dinamicidade que se constitui a escola, proporcionando novos conhecimentos; criação de novas concepções e aprimoramento de ideias entre professores/professores, alunos/alunos e professores/alunos.

As observações sobre a cultura da escola apontam para o fato de a instituição atender alunos indígenas, porém sem ofertar-lhes uma educação escolar pautada em princípios interculturais com respeito à formação bilíngue. Segundo a Constituição Federal brasileira (1988) “são reconhecidos aos índios sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições”. O direito a diferença, a alteridade social ainda paira na invisibilidade pelo Estado brasileiro. Assim, a valorização cultural dos alunos indígenas que moram na cidade limita-se a datas comemorativas, como o “dia do índio”, contudo de forma genérica sem considerar a cultura étnica do aluno. A valorização da diversidade cultural é importante para formação das diferentes identidades individuais que a organização escolar recebe em seu sistema.

Neste sentido, a cultura da escola segue o trilha do projeto de modernização do país, utilizando em suas práticas pedagógicas uma generalização da cidadania, buscando moldar os indivíduos por uma ideologia da homogeneidade. Falta um olhar atento à diversidade cultural. É preciso perceber as mudanças e inserir os indivíduos ao grupo nessa dinâmica da construção da identidade no tempo e espaço que se relacionam os sujeitos aprendizes da escola.

A cultura da organização desta escola manifesta nos níveis dos artefatos um espaço físico amplo, porém mal distribuído e não dispõe de um auditório ou quadra esportiva para atividades coletivas do grupo escolar, até mesmo a sala dos professores não suporta adequadamente todos ao mesmo tempo, o que em parte contribui para a formação de grupos menores nos corredores da escola. Ainda sobre os artefatos a linguagem falada e escrita transita entre o coloquial e o formal dependendo com quem dialogam professores, gestor, apoio pedagógico e alunos. O sistema de som é o meio geral com que chegam avisos para professores e alunos.

Neste sentido, os valores e crenças da cultura desta organização escolar envolvem o projeto de oração. Antes mesmo do início das atividades escolares é realizado este momento, transmitido pelo sistema de som da escola, realizado por um dos professores que segue uma escala. A doutrina professada é o cristianismo, seja ele católico ou evangélico. Em datas comemorativas do calendário cristão (Semana Santa, Páscoa e outras) é comum o gestor e sua equipe organizar uma programação denominada “cerimonia

ecumênica” a qual configura o convite a um líder religioso cristão para realizar uma celebração na área da escola ou mesmo a própria equipe selecionar slides e textos e apresentá-los para os discentes em uma atividade coletiva. A diversidade religiosa fica no discurso, na prática o cristianismo é a única doutrina professada na escola.

Deste modo, o cristianismo como valor e crença da equipe gestora passa a agir como função normativa ou moral e se interioriza nas práticas sociais e pedagógicas da escola. A religião passa a ser tomada como natural e orientar as atividades escolares de modo inconsciente nas ações dos indivíduos componentes do grupo (SHEIN apud TEIXEIRA, 2000).

É possível compreender que a cultura é transmitida socialmente por meio das relações. Tylor (apud CUCHE 2002) define a cultura no sentido etnológico como um conjunto completo que inclui conhecimento, as crenças, a arte, a moral, os costumes, hábitos entre outros, adquirido pelo homem. Para Tylor esta reflexão parte da etnologia e para Cucho (2002) a mesma é adquirida, sua origem e características são em grande parte inconscientes.

A respeito do estilo de liderança o gestor aponta para a gestão democrática, exercendo o papel de coordenar os meios utilizados para se alcançar os objetivos propostos. Neste contexto as reuniões para atender as especificidades da modalidade EJA seriam realizadas no próprio turno, no horário do intervalo e as reuniões do corpo pedagógico como um todo reuniria os três turnos em sábados letivos para tratar de questões que envolvem a escola como um todo.

Estanqueiro (1992) define a liderança democrática como aquela em que é a decisão do grupo que prevalece. O grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas, sendo que as decisões são tomadas coletivamente. Partindo desse pressuposto, é importante que professores, administrativos e demais funcionários participem dos processos de discussão e decisão de pautas pertinentes ao trabalho a ser desenvolvido na escola, para que o líder exerça uma atitude de apoio, integrando-se no grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor. No entanto, muitas vezes as reuniões são de caráter informativo, de decisões tomadas pela Semed e repassadas ao gestor e este por vez comunica aos docentes de seu grupo. Assim, a gestão democrática é tolhida pela falta de liberdade da equipe escolar em deliberar suas demandas de trabalho.

Brunet (in NÓVOA, 1992) defende que o clima organizacional desempenha um papel importante no sucesso escolar dos educandos e na eficácia do professor, exercendo ação sobre o aprendiz e o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Discorre que um clima aberto, não autoritário e facilitador, contribuem para o desenvolvimento do educando em um processo de participação que reforça seus conhecimentos. O estilo de gestão democrática é uma proposta que se encontra em fase de introdução na escola, ao passo que se percebe que nem todos estão preparados para trabalhar com a perspectiva democrática, pois esta exige que haja participação dos envolvidos no processo de realização do fazer pedagógico.



Ressalta-se que a democratização da gestão é uma mudança cultural que requer o desenvolvimento de processos democráticos na gestão escolar para que se possa atingir uma transformação da concepção dos atores que compõem a escola, gerando assim um novo significado da cultura organizacional presente.

O segundo questionamento visava compreender como professores, gestor, apoio pedagógico e alunos percebem a aceitação da existência de regras, normas e valores, empregados na escola. Os entrevistados evidenciaram o projeto de oração como um valor, assim como o respeito entre os indivíduos da organização escolar. Entre as normas pontuaram o padrão de vestuário adequado para a escola, que impõe o fardamento para alunos e roupas consideradas “decentes” para os demais, seja professores, funcionários e outros. A aceitação da existência de regras e normas quanto ao vestuário refere-se principalmente a moral feminina tendo como base os princípios religiosos.

Freitas (1991, p. 75), alude que “existe a presença de um conteúdo hipnótico, através dos quais as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplausos e adesão, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros”. Dentre estes elementos estão: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; processo de comunicação e símbolos. Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional funcionando como um suporte para manter a coesão.

Quanto às regras existentes está, por exemplo; o cumprimento de horário de trabalho; o cumprimento de prazos na entrega de documentos como diário de classe e relatórios mensais; frequência nas reuniões da escola; entre outros. À medida que as regras não são cumpridas o clima organizacional é afetado nas relações interpessoais entre os indivíduos do grupo.

Lück (2010) que ao parafrasear Schin (1999) ressalta que a cultura organizacional da escola é apresentada como um conjunto de preposições que um grupo inventou ou desenvolveu para resolver diferentes problemas que emergem no cotidiano escolar e vão se consolidando ao longo da história da tornando-se dignas de serem ensinadas aos novos membros da comunidade escolar.

Essas preposições se exprimem de diversas formas no cotidiano escolar, como por exemplo; por meio de definições de horários flexíveis ou não de entrada e saída tanto dos professores quanto dos alunos, cerimônias diversas como; rituais cotidianos, festividades, uso de determinados instrumentos usados para facilitar o desenvolvimento das atividades pedagógicas; uso de vértices como, o fardamento escolar que expressa à identificação da escola, proibição de determinados uso de adornos como bonés, brincos e entre outras formas de expressões que vão aos poucos sendo ensinadas, apreendidas e compartilhadas pelos diversos membros que permeiam as instituições escolares, tornando-se depois de certo tempo tradições naturais, eventos corriqueiros que passam a nortear o modo de agir das pessoas frente as mais diversas situações que emerge no cotidiano.

Outro aspecto ressaltado na entrevista por professores, gestor e coordenador elenca o Regimento Municipal como uma referência para a escola ao que concerne a elaboração do Regimento Interno que se

encontra em fase de construção. Ressalta-se que relação à modalidade EJA o Regimento Municipal (2009) apenas reafirmou o que já estava previsto na LDB 9394/96.

Ao que tange aos aspectos formais a escola ainda não possui Regimento interno; não possui o Projeto Político Pedagógico e as leis que fundamentam a EJA (Regimento Municipal, resoluções e LDB) estabelecem um clima de tensão entre o que a escola deveria ser e o que de fato a institui. Neste sentido a escola é composta pelo formal e o informal. Teixeira (2002) afirma que a interpretação do modo de funcionamento das escolas exige, portanto, um pensamento que leve em conta a sua complexidade e seja capaz de articular o simbólico com o estrutural, o formal com o informal, o instituído com o instituinte.

A terceira questão tinha por base saber como o clima organizacional e a cultura escolar promove o fortalecimento da cidadania do aluno, através de práticas pedagógicas adotadas pela escola e que estão presentes na atuação docente.

Os educandos enfatizaram gostar das aulas, mas ressaltaram que tem dificuldades: 02 devido à diferença de idade; e 02 devido a falta de materiais didáticos, 01 acentuou que o estudo acelerado não é muito bom, devido ser muito rápido e conseguir aprender como gostaria. Ressaltou que possui conhecimento de mundo, mas que quer ampliar seu saber. A respeito do conceito de cidadania os alunos não souberam responder conceitualmente, alguns (03) conseguiram dar exemplos de práticas de cidadania como a questão do cuidado com os utensílios da merenda, afirmando que não é correto jogar os pratos da merenda nos arredores da quadra da escola, pois não é um objeto de uso pessoal e sim coletivo.

Os alunos não souberam conceituar cidadania, mas expuseram suas opiniões a respeito do ensino recebido nas turmas de EJA. É visível que os alunos em questão esperam da escola de EJA um ensino que satisfaça suas necessidades educacionais e não apenas concluir uma etapa da educação. A qualidade no ensino deve ser um objetivo a ser alcançado em todos os níveis educacionais. A educação de jovens e adultos tem a função de cumprir com o papel social de capacitar sujeitos para obter autonomia, estando apto a contribuir para a sociedade como um ser produtivo e independente das “amarras da falta de conhecimento do mundo letrado”.

O coordenador expôs que a escola trabalha a integração dos alunos, conceituando cidadania como o estado em que o cidadão se encontra com seus direitos e deveres, podendo ser visualizada como uma relação estável entre cidadão e sociedade. Ressalta que os jovens e adultos já vem com essa base, à escola apenas contribui para que eles possam ter uma participação mais efetiva.

A gestora ressaltou a filosofia da escola como parâmetro que define o fortalecimento da cidadania dos alunos. A referida filosofia ressalta “uma escola participativa, assegurando ao aluno um ensino de qualidade com amor, responsabilidade e efetivação, respeitando as diferenças e sua cultura, buscando a formação de cidadãos críticos, ativos e autores de sua própria história”.



Os professores definiram como o conjunto de direitos e deveres inerentes a todos os cidadãos. E ressalta que as práticas pedagógicas na escola buscam contemplar a promoção de cidadãos mais atuantes. Para isso professor, gestor, coordenador e alunos devem trabalhar para atender essa meta.

Ao que tange as finalidades da educação para com a formação do educando a visão do coordenador, gestor e professores consideram a importância da cidadania na formação do educando, mas ao observar o cotidiano escolar são tímidas às vezes em que os educandos de fato participam da programação de eventos promovidos pela escola, estes apenas são chamados no momento em que as atividades já foram definidas. É preciso pensar na viabilização da participação dos educandos no processo de decisão da escola, pois como cobrar-lhes que sejam atuantes na construção da sociedade mediante a atual configuração escolar, que primeiro decide, depois comunica, e estabelece nenhum tipo de feedback. Giroux (1997, p. 68) afirma que “é necessário educar para a consciência crítica, porém não só preparar críticos da realidade social, mas acima de tudo capazes de uma ação social de intervenção”.

A partir do arcabouço teórico a respeito do clima organizacional e da cultura escolar e das observações em espaços educacionais, onde existem cooperação e espírito de equipe, o grau de motivação é maior entre os atores sociais, gerando satisfação no ambiente de trabalho. Para Brunet (in Nóvoa, 1992, p.133) "o ambiente tem um efeito duplo sobre a aprendizagem desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições. As motivações de um indivíduo estão sujeitas às flutuações ambientais", o que desde logo nos leva a crer que o ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição de estímulos e das coações à atividade dos professores que por sua vez refletem nas práticas educacionais.

Deste modo, o discurso sobre a importância do fortalecimento da cidadania na formação dos alunos da EJA é consensual no grupo escolar, mas a superação dos entraves burocráticos com a secretaria de educação, os limites políticos das contratações da equipe pedagógica, assim como a ausência de estudos sobre a cultura escolar da escola de EJA e seus sujeitos deixa à margem a reflexão crítica para a formulação de orientações do fazer pedagógico tão importante quanto o Projeto Político Pedagógico.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O retorno de jovens e adultos à escola deve contribuir para garantir o exercício da cidadania, acesso ao conhecimento e qualificação para o trabalho. A escola é elemento primordial na construção de pessoas preparadas para participar diretamente nos centros de discussões e decisões sociais, políticas e econômicas. Neste sentido, compreender a importância do clima organizacional e da cultura escolar na educação de jovens e adultos possibilita saber como vem sendo realizada a promoção do fortalecimento da cidadania dos alunos nessa modalidade.

Considerando que é preciso pensar a cidadania em suas duas faces, envolvendo direitos e deveres, pois não se pode negligenciar a ideia de que os próprios sujeitos devem ser agentes na legitimação dos seus

direitos, tendo com isso a capacidade de se organizarem politicamente e trabalhar em prol da conquista desses direitos, sejam através de movimentos sociais, associações ou outros grupos.

Os resultados indicam que cultura escolar e o clima organizacional desta escola vislumbrados na ação pedagógica necessitam de debates atuais sobre os objetivos da educação em relação à cidadania e a formação de sujeitos autônomos, capazes de intervir nos processos de construção cultural e política da sociedade contemporânea. Neste sentido, a formulação do Projeto Político Pedagógico se faz necessário para nortear a organização do trabalho pedagógico e, possibilitar reflexão crítica do grupo escolar sobre o alcance político de seus objetivos para a modalidade EJA.

Para formar cidadãos críticos reflexivos a escola precisa ser um espaço onde seus diferentes atores sociais, professores, gestor, apoio pedagógico e outros elaborem e reelaborem em seus discursos e práticas a formação política para a cidadania democrática. Neste sentido, o próprio conceito de cidadania precisa ser revisto e aberto a mudanças, novas interpretações que acompanhem as dinâmicas sociais dos indivíduos que compõe o grupo escolar.

Os ideais de uma modernidade global afetam diretamente os currículos da educação e da escola básica. Diretrizes curriculares nacionais precisam ser pensadas em contexto local, valorizando o diferencial que compõe a cultura de uma dada organização. Neste sentido, a educação formal trabalhada nas escolas não pode continuar homogeneizando saberes e experiências. É necessário pensar a própria cultura e criar mecanismos que de fato contribuam para o fortalecimento da cidadania do aluno de EJA, seja através de grêmios estudantis, por projetos de incentivo a expressão política, de valorização interétnica, entre outras ações coletivas que podem colaborar para a formação de uma cultura escolar política reflexiva.

Destarte, espera-se que esta reflexão possa ter indicado que a compreensão dos elementos instituintes do clima organizacional e da cultura escolar devem ser entendidos à luz dos elementos simbólicos da identidade cultural da escola a partir de uma relação de respeito às diferenças entre indivíduos e grupos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRE, Marli Eliza D. A. de. *Etnografia da prática escolar*. Campinas. São Paulo: Papirus, 1995.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- [BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.](#)
- \_\_\_\_\_. [Resolução CNE/CEB nº 1, aprovado em 05 de julho de 2000.](#)
- \_\_\_\_\_. *Regimento Municipal de Parintins*, 29 de maio de 2009.
- BORDENAVE, Juan E. Dias. *O que é participação*. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- BRUNET, Luc. “Clima de trabalho e eficácia da escola”, in NÓVOA, A. (ed.): *As organizações escolares em análise*. Lisboa, Dom Quixote, 1995.
- CORDEIRO, Darcy. *Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica*. 2ª ed. Goiânia: Ed. UCG, 1999.



Declaração de Hamburgo, na V Confinteia – **Conferência Internacional de Educação de Adultos**, realizada em 1997.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional*. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2003.

ESTANQUEIRO, A. *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

FREIRE, Paulo. *A Educação na Cidade*. São Paulo: Cortez, 2001.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional, grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo, julho/setembro de 1991.

GADOTTI, Moacir. *Concepção dialética da educação*. São Paulo; Cortez, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIROUX, Henry A. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem**.

Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIBANEO, José Carlos. Educação escolar; políticas, estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MANZINE-COUVRE, Maria de Lurdes. *O que é cidadania*. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção primeiros passos)

PINTO, Álvaro Vieira. *Sete lições sobre educação de adultos*. 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

\_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*, S. Francisco: Jossey Bass, 1992.

SOARES, Leôncio José Gomes. As políticas de EJA e as necessidades de aprendizagem dos jovens e adultos. In: RIBEIRO, Vera Masagão (Org). *Educação de jovens e adultos: novos leitores, novas leituras*.

Campinas: Mercado das letras; São Paulo: Ação Educativa, 2001.

TEIXEIRA, Lucia Helena G. Cultura Organizacional da escola: *uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar*. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas*. Campinas, SP: Autores Associados; São Paulo, SP: Umesp/Anpae, 2002.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez, PORTO, Maria do Rosário. Gestão da Escola: Novas Perspectivas.

In \_\_\_\_: PINTO, Fátima Cunha; FELDMAN, Marina G. e SILVA, Rinalva Cassiano (Org.) *Administração Escolar e política da educação*, Piracicaba /SP. UNIMEP, 1997.