



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KETLIN BRAATZ

A CULTURA E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE
EDUCAÇÃO INFANTIL DA REGIÃO DE BLUMENAU-SC: ANÁLISE DAS FALAS
DAS PROFESSORAS.

CURITIBA

2019

KETLIN BRAATZ

A CULTURA E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UM CENTRO DE
EDUCAÇÃO INFANTIL DA REGIÃO DE BLUMENAU-SC: ANÁLISE DAS FALAS
DAS PROFESSORAS.

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Gestão pública, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como
requisito parcial à obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública.

Orientador(a): Prof(a). Carmem Kistemacher
Barche

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a UFPR que me deu a oportunidade de fazer essa especialização, para compreender um pouco mais da gestão pública. Também quero agradecer minha orientadora que sempre esteve presente na realização desse projeto. Meu namorado que me incentivou em todos os módulos do curso, me ajudando entender melhor algumas dúvidas. A tutora Indira que me ajudou em muitos momentos nessa especialização. A minha família que sempre me incentiva a estudar. E por fim as professoras participantes desse projeto.

RESUMO

Esse projeto técnico tem como objetivo propor ações e políticas públicas no centro de educação infantil no qual os profissionais promovam espaços de interação, inovação e cooperação. Para tanto, foi realizada uma análise após a aplicação de um questionário, com o intuito de identificar a cultura organizacional. Esse projeto técnico é um desafio para os professores que já estão inseridos na rede pública, porém a importância desse projeto será o reconhecimento dos professores. Além de selecionar as pessoas que tem vontade de entrar na educação e fazer a diferença, transformando a educação em qualidade e formação constante. Os resultados obtidos apontam que os profissionais necessitam de diálogo para melhorar as relações interpessoais, a relação com a gestão e assim ampliando para o conhecimento do perfil da instituição, transformando a cultura organizacional sempre em um modelo que evolui com o passar dos anos e melhora a qualidade da educação, do trabalho e assim melhorando a qualidade de vida.

Palavras-chave: cultura organizacional; inovação; cooperação; interação; educação.

ABSTRACT

This technical project aims to propose actions and public policies in the center of early childhood education in which professionals promote spaces for interaction, innovation and cooperation. For that, an analysis was carried out after the application of a questionnaire, in order to identify the organizational culture. This technical project is a challenge for teachers who are already included in the public network, but the importance of this project will be the recognition of teachers. In addition to selecting people who are willing to enter education and make a difference, transforming education into quality and constant training. The results show that professionals need dialogue to improve interpersonal relationships, the relationship with management and thus broadening the knowledge of the profile of the institution, transforming the organizational culture always into a model that evolves over the years and improves the quality of education, work and thus improving the quality of life

Keywords: organizational culture; innovation; cooperation; interaction; education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 APRESENTAÇÃO.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 EDUCAÇÃO E DOCENTES	12
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	15
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	20
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	21
4.3 RECURSOS.....	21
4.4 RESULTADOS ESPERADOS	21
4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	22

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O ambiente organizacional de qualquer entidade pública ou privada tem algumas características semelhantes, porém o que diferencia os cargos nessas esferas é a estabilidade do servidor público. Ao ser aprovado em um concurso público o servidor dificilmente é mandado embora, a não ser em casos de processos administrativos graves. Além disso, tem a garantia da aposentadoria integral, que é gerida por uma entidade de previdência dentro da esfera pública. Tais benefícios são necessários em função da necessidade de preservar o servidor de questões que envolvem cargos políticos de diversos partidos.

Percebe-se, também, uma grande transformação social dentro desses espaços, principalmente por muitas pessoas jovens estarem entrando no serviço público com visão, cultura e formação diferenciadas de quem já está algum tempo na rede. Este novo perfil social gera impacto na cultura das organizações, pelo fato de existirem diversas pessoas de formações, idades e histórias de vidas diferentes que compõem estruturas institucionais com múltiplas especificidades, muitas vezes contrapondo o velho com o novo. Este contexto define um conjunto de valores organizacionais em permanente mudança.

A cultura organizacional é constituída de aspectos que dão a organização um modo particular de ser. Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa o conjunto de valores, crenças, estilos de relacionamento e trabalho que distingue uma das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos funcionários (LUZ, 2003, p.14).

Este contexto não é diferente em instituições públicas de educação, uma vez que, na área educacional, que é o foco deste trabalho, percebe-se que os profissionais devem estar em constante transformação e buscando cada vez mais formações na área como cita Nóvoa (1999) “ Entendemos que se tornar professor, é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado”, principalmente educadores e gestores. Uma vez que os processos educacionais são dinâmicos, o servidor que se efetiva ou é efetivo deve estar em buscar constante de formação e não se “acomodar” no serviço público fazendo o mesmo trabalho todos os anos. Destaca-se que, via de regra, uma organização já tem sua identidade cultural formada pelos servidores que estão inseridos nesse espaço, às vezes por muitos

anos, o que dificulta a mudança ou adaptação de servidores que entram com novas visões e perspectivas e muitas vezes desejam modificar uma cultura impregnada, antiga e cômoda.

A cultura é idealizada como um conjugado de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de comandar, atribuir significações, estabelecerem a identidade organizacional, age como componente da comunicação o consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY E FISCHER 1989, p.117).

Com base nisso, a presente proposta de intervenção buscou identificar os principais aspectos que compõem a cultura organizacional de um espaço de educação da rede pública de Blumenau e recomendar ações que possibilitem à instituição gerar elementos permanentes de mudança e adaptação em sua cultura organizacional, de modo a atender às demandas e necessidades da contemporaneidade que impõem desafios permanentes aos educadores.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente projeto de intervenção tem como principal objetivo propor ações e políticas públicas no centro de educação infantil no qual os profissionais promovam espaços de interação, inovação e cooperação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) compreender os principais aspectos da cultura organizacional de um CEI com base nas falas dos profissionais;
- b) identificar pontos de melhora da cultura organizacional através das falas e atitudes das professoras;
- c) Propor um projeto de melhoria na cultura organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Essa temática escolhida para o trabalho conclusão de curso em gestão pública, surgiu pelas observações e falas impregnadas na cultura brasileira, que estigmatiza os servidores públicos como pessoas que “não fazem nada”. Então, a partir dessa temática surge a vontade de pesquisar sobre o tema cultura organizacional, como aborda Fleury:

[...] “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1987 apud BERGUE, 2011, p. 534).

A justificativa surge pelas minhas experiências como professora ACT na rede pública municipal de ensino de Blumenau, na qual percebo uma grande desvalorização dos profissionais da educação, muitas vezes por eles mesmos, ao utilizarem os mesmos métodos por anos, sem inovar, pesquisar, refletir e estudar, ao mesmo tempo que criam barreiras para novos profissionais que entram na rede. Bergue (2010) aponta essa dificuldade que pode decorrer da cultura organizacional vigente:

[...] Ainda, sob o ponto de vista dos agentes ingressantes na organização, a cultura organizacional pode representar uma barreira, ou um “molde” comportamental, em face do qual restam, em essência, três alternativas possíveis: a) a adesão plena aos padrões; b) a reação refratária, e c) a transformação parcial dos padrões culturais e a adaptação à nova realidade. (BERGUE 2010, p. 451-452):

Nesse projeto de intervenção diagnostica-se os aspectos da cultura, a partir das falas das profissionais de um centro de educação infantil (CEI) da rede de Blumenau. Além de propor ações para a inovação uma vez que “O desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora é certamente um dos maiores desafios que a organização pode enfrentar, pois trata de uma complexa rede de comportamentos e artefatos” (STOECKICHT, 2005, p 84). Justifica-se, finalmente, tal proposta, para que não se mantenha no CEI uma cultura impregnada, mas que se possibilite um espaço dinâmico que permeie várias culturas e promova efetivamente a inovação, a interação e a cooperação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo fundamenta o que é cultura organizacional, alguns aspectos e características. Também discute sobre a história da educação, alguns aspectos sobre a formação dos professores e alguns impactos na cultura organizacional e algumas legislações sobre a educação.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para dar início sobre cultura organizacional, é preciso identificar o significado de cultura, para isso Schein (2009, p. 1), descreve que a cultura como:

fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de lideranças, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras, e normas que orientam e restringem o comportamento.

Assim compreende-se que uma cultura inserida em uma organização se percebe: (...) claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo (SCHEIN 2009, p 01).

Quando estamos inseridos em uma instituição, conseguimos perceber que dentro dela já esta formada uma cultura organizacional, sendo compreendida segundo Fleury (1987, p.22):

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1987, p. 22)

A cultura forma-se pelos diversos indivíduos que estão inseridos na instituição, pois cada um traz valores e crenças que formam sua identidade pessoal.

A identidade individual constitui-se, assim, no seio da identidade coletiva, que se refere à identificação com os outros, com os quais se compartilham traços, valores e projetos. O surgimento de uma identidade individual acontece tanto como fenômeno histórico, como enquanto fenômeno psicossocial (TOLFO, SILVA, LUNA, 2009, p. 12)

A conjunção das culturas individuais forma um enlace coletivo, com bases nas interações, nos interesses e no convívio, formando, assim, a cultura organizacional. Como cita Bergue (2004, p. 61), a cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais.

A cultura organizacional exerce um papel importante na acolhida de novos profissionais que estão entrando no sistema, principalmente por exercer grande influência no comportamento dos indivíduos. Chiavenato (2014, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

A compreensão da cultura organizacional não é referente a uma estrutura, espaço físico, mas por uma dinâmica social, assim como cita Teixeira (2002, p. 34):

A compreensão da complexidade da organização exige que sejam levados em conta o relacionamento entre os padrões culturais específicos dessa organização e os processos e relações de poder que determinam sua dinâmica.

A inovação é um fator importante para uma organização, principalmente por promover a competitividade, atendimento mais eficaz, estímulo a criatividade, crescimento, fortalecimento e reconhecimento das organizações, assim Barnett (1953) já citava nos anos 50 que a inovação é [...] campo da mudança cultural, a inovação é algo de novo, ‘qualquer pensamento, comportamento ou coisa que seja nova, porque qualitativamente diferente das formas existentes’. Tidd e Bessant (2003) também descrevem a inovação, em uma pesquisa mais atual” como um processo chave associado à renovação, dentro da organização. Para os autores ‘a inovação é um processo que transforma a oportunidade em novas ideias, dando-lhes uma utilização prática generalizada”.

A interação basicamente dentro de uma organização é formada pela comunicação, assim “cultura e comunicação constituem um processo de construção no qual a cultura deve ser – para não cristalizar-se – continuamente compartilhada pelo grupo de indivíduos (BALDISSERA, 2008)”. Uma interação de diálogo permanente como troca de experiências, auxílio nas atividades diárias, faz com que a cultura organizacional esteja sempre em transformação e renovação. “A comunicação é um processo expansivo e voltado para a inclusão de novos elementos significativos” (DOWBOR, 2001, p. 23). A comunicação faz com que os conflitos sejam reduzidos, os comportamentos compreendidos.

[...] os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente” (GUIMARÃES & SQUIRRA, 2007, p. 51).

A cooperação na formação de uma cultura organizacional, reduz também o nível de conflito e facilita as dificuldades de todos os envolvidos, ou seja, trabalhar em cooperação significa cooperar para uma vida social harmônica.

Esses três fatores que cito acima são essenciais para a educação e assim gerando automaticamente uma cultura organizacional flexiva, que consiga trazer um pouco de cada um para modificar, assim, melhorar o processo educacional e as relações.

2.2 EDUCAÇÃO E DOCENTES

A educação escolar é considerada importante na vida de todos, principalmente pelo fato das crianças e jovens estarem inseridos nesse contexto por anos da vida deles. Como diz Libâneo (1998):

[...] educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social [...] É uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal, para realizar nos sujeitos humanos as características de “ser humano”. [...] (LIBÂNEO, 1998, p. 22).

A história da Educação indica avanços na formação dos profissionais que nela atuam em função da própria evolução social, tecnológico e do campo de conhecimento que exige constantes aperfeiçoamentos e mudanças. Entretanto, diversos desafios e questões apresentam-se no dia a dia dos profissionais.

Nesse sentido, os desafios são constantes, pois quando se forma um professor, além de sua formação inicial, ele carrega um contexto histórico de suas vivências como estudante na infância ou, em muitos casos, com as experiências de seus familiares ou filhos que frequentam a escola. A formação, portanto, transpassa o saber profissional docente, uma vez que sua atuação está vinculada a uma prática e atravessada por sentimentos, convenções e costumes com uma base racional, embora não possamos nos referir ao professor como um “ator hiper-racional” (TARDIF; GAUTHIER, 2000, p. 12), assim interferindo diretamente na cultura organizacional.

A história da educação no Brasil sobre a realidade compensatória perdurou muitos anos.

[...] concepção compensatória (ou preparatória), acreditando-se que poderia suprir a carência cultural das crianças das classes populares, preparando-as para a escolarização (escola de primeiro grau). Nesta concepção, estava implícita a crença de que as famílias (em geral as menos favorecidas sócio-economicamente), não conseguiam garantir boas condições culturais para o bom desempenho dos filhos na escola. (MENDES, 1999, p.119).

Alguns fatores que destaca-se é que nesta época, o maior investimento na educação era direcionado para as séries primárias (atual ensino fundamental) sem muita ênfase na educação infantil, afinal o papel do “professor” deste nível de ensino era simplesmente o cuidar. Além disso, o gradativo aumento de mulheres trabalhadoras demandou mais espaços para o “cuidar” dos filhos o que fez com que o número de creches crescesse significativamente (OLIVEIRA et al., 2014). Percebe-se que essa cultura ainda permeia a educação, fazendo com que isso se repita, formando uma cultura organizacional parada no tempo.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada no governo de Getúlio Vargas (1930-1943), apoiava que as creches e pré-escolas tivessem um espaço para a amamentação das crianças, facilitando a jornada de trabalho das mães. Inicialmente, essas instituições foram pensadas para crianças carentes, porém com essas mulheres cada vez mais no mercado de trabalho, percebeu-se a necessidade de não só atender crianças carentes. Essa luta aconteceu pelos movimentos sociais da década de 70 e 80. Assim, em 1971 foi criada a Lei no. 5.692, que estabeleceu que “os sistemas velarão para que as crianças de idade inferior a 7 anos recebam educação em escolas, maternais, jardins de infância ou instituições equivalentes” (BRASIL, 1971, p. 1). Com o movimento feminista em discussão, um dos pedidos dessas mães era que a educação para crianças pequenas não fosse somente de higiene e cuidado e sim uma educação similar a que já era aplicada no ensino fundamental. Depois desse contexto histórico de muitas lutas e resistências, apenas a partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal e, posteriormente, com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996). Percebe-se o tempo foi evoluindo para que não fosse uma cultura do cuidar, além disso as legislações foram se consolidando para que a educação superasse o cuidado.

Com base nisso, em 1998 foram criados os Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (RCNEI) (BRASIL, 1998) que tinha por objetivo:

apontar metas de qualidade que contribuam para que as crianças tenham um desenvolvimento integral de suas identidades, capazes de crescerem como cidadãos cujos direitos à infância são reconhecidos. Visa, também, contribuir para que possa realizar, nas instituições, o objetivo socializador dessa etapa educacional, em ambientes que propiciem o acesso e a ampliação, pelas crianças, dos conhecimentos da realidade social e cultural (BRASIL, 1998, p. 7).

Um pouco do repasse histórico da formação de professores e lutas para o reconhecimento da educação, principalmente a educação infantil. Assim muitas mudanças têm acontecido e existem diversos estudos que trazem essa trajetória da educação no seu todo e em documentos e legislações específicas. Um dos fatores importantes nesse trabalho é que os profissionais precisam conhecê-los para perceber que muitas coisas mudaram, uma vez que a falta de conhecimento da história, a inadequada formação, a ausência de uma avaliação sobre a prática, bem como as práticas históricas que vêm acontecendo, esses acontecimentos não apenas impactam num baixo nível de qualidade como também na percepção do professor sobre seu verdadeiro papel. Conhecer a história e o contexto social também é fundamental para a atualização dos documentos e das práticas, pois o mundo está em constante mudança e as crianças de alguns anos atrás não são as mesmas de agora. Assim, é importante compreender se os professores têm conhecimento aprofundado sobre os documentos e legislações existentes, bem como sobre as crianças que estão presentes na escola de hoje. Esse conhecimento pode ocorrer também por meio de uma formação que:

É exatamente aquela que está organizada de modo a que o educando possa desenvolver-se como sujeito transformador em seu contexto social, não só conhecendo a complexidade da prática social existente, mas também seus limites no sentido de contribuir com sua atuação para as transformações desse contexto e de si mesmo (OLIVEIRA, 2006, p. 24).

A falta de diálogo e harmonia nas organizações educacionais é evidente, pois a educação é complexa e são muitos envolvidos, assim como os professores, estudantes e escola já tem uma cultura própria, a cultura do espaço deveria ser modificada conforme as diversidades e não ser uma só. O fato histórico da educação é uma realidade que deve ser evoluída, começando com a formação, o diálogo, a inovação, a interação e a cooperação, assim conseguimos conviver em ambientes que permeiam todas as culturas que façam a educação superar uma história que está no passado.

3 DIAGNOSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Nessa etapa do projeto será descrito sobre a organização que foi selecionada para desenvolver a proposta técnica e o diagnóstico que foi identificado sobre os elementos da cultura organizacional.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A região de Blumenau atende mais de 70 centros de educação infantil, na rede pública. Também é conhecida por ter propostas pedagógicas diferenciadas, que tem uma ligação com o meu projeto técnico, sobre inovação, cooperação e interação, a partir de uma nova projeção de cultura organizacional. Para esta proposta técnica, foi escolhido alguns profissionais da educação, de um centro de educação infantil de Blumenau. A instituição é referência em Blumenau, pelas propostas inovadoras, considerando a infância como uma etapa muito importante da vida de todos que frequentam esse espaço. A gestão preferiu que não fosse divulgado o nome do espaço, por isso só teremos algumas informações sobre a estrutura e organização do espaço. Essa instituição é composta por 5 salas e o total de funcionários são 24, porém só 13 são professoras. Nesse CEI frequentam 100 crianças, de 0 a 6 anos, em período integral e parcial, desde a creche I até a turma de pré III. A instituição está localizada perto do centro da cidade de Blumenau. A maioria das professoras dessa organização são efetivas, contendo apenas três profissionais ACTs (admissão em caráter temporário).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como método de investigação, foram realizados questionários com servidores de um espaço de educação, assim fazendo a análise das falas dos profissionais e sua influência na cultura organizacional. A partir disso, foram propostas ações que visam promover espaços de interação, inovação e cooperação, de forma mais efetiva e atual.

Os métodos de pesquisa foram questionários feitos com as professoras da instituição, o questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a

técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Os dados foram coletados via e-mail. As análises partiram de um olhar sobre a cultura organizacional através das escritas das professoras.

As professoras entrevistadas são todas funcionárias efetivas na rede municipal de ensino de Blumenau, uma tem onze anos de atuação, outra vinte e dois anos de prefeitura e outra treze anos, sendo doze dedicados à educação infantil. A questão inicial foi a compreensão delas sobre o que é cultura organizacional: a **P1**- Compreendo que um modo de vida, conjunto do de costumes, de hábitos, de valores, de crenças estabelecidas por determinado grupo. A **P2**- pesquisei e encontrei: “A cultura numa organização atua como um elemento que une as diferentes partes que a constituem transformando-a num corpo homogêneo, em que aqueles que dela participam, por mais que possuam características individuais, pensam e criam soluções da mesma forma a fim de que os objetivos finais sejam alcançados” (Fonte: <https://escoladainteligencia.com.br/saiba-mais-sobre-a-cultura-organizacional-em-escolas/>). e por fim, a **P3**- Num primeiro momento pensei neste termo me remetendo ao trabalho e pensei que poderia se tratar do Projeto Político Pedagógico da instituição que trabalho, pois ali encontra-se as propostas de ação do espaço., então pesquisando no google mesmo, vi que a cultura organizacional é um conjunto de práticas, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, um pouco mais além do que o PPP, porém pode-se dizer que são diretrizes para o fazer. Como foi feito um questionário todas as professoras tinham acesso livre para escrever o que achavam ou pesquisar sobre o tema. A P3 identificou a cultura organizacional como o projeto político pedagógico. O PPP é a identificação da organização, contendo história do espaço, quantidade de funcionários, práticas pedagógicas. Podemos dizer que o PPP é construído coletivamente com a comunidade, professores e gestores, então já tem uma cultura identificada nesse documento. Assim como cita Nóvoa (1992, p.30)

[...] esses elementos têm por base conceitos e valores “invisíveis”, ou seja, são as bases não visíveis, mas que sustentam as relações no interior da escola. Por outro lado, estas bases ganham uma manifestação concreta e visível em práticas discursivas, em gestos, rituais, em símbolos. Decidir quais são os valores assumidos e como eles devem se manifestar na escola é uma condição fundamental da autonomia do PPP.

Assim como a P3 identificou no PPP, podemos perceber que as decisões que estão nesse documento, faz parte de uma decisão coletiva de várias culturas, crenças,

que constituem a identidade do espaço educacional. A questão seguinte foi como elas identificam a cultura do seu local de trabalho: P1- O conjunto de afazeres estabelecidos na nossa instituição através de valores, normas e atitudes compartilhadas por todos, ou seja, são os princípios que exprimem a identidade da nossa proposta. P2- No meu local de trabalho existem claramente duas culturas organizacionais, uma da gestão e outra mais prática, das professoras que tem grande afinidade entre si e assim levam o trabalho de forma prática e organizada, preenchendo toda a parte burocrática além de ter bom relacionamento com os pais dos alunos. P3- Há o PPP que deve ser compreendido pelo grupo e seguido conforme orientações, porém, vejo que há resistência para novas ideias, novas discussões, então a cultura no trabalho é seguir aquilo que foi estabelecido anteriormente. Aqui conseguimos perceber que a cultura organizacional do CEI, está identificado no PPP segundo a P3, que é a partir das ideias que estão nesse documento que é feito o trabalho na organização. Porém a P2 identifica dois tipos de cultura no espaço, a da gestão e das professoras, segundo ela o trabalho acontece de forma efetiva, pois as professoras têm grande afinidade e bom relacionamento com os envolvidos nesse espaço, sendo pais e alunos. Assim “cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influência o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho (WAGNER E HOLLENBECK 2003, p. 367).” Percebe-se que a união das professoras se torna o trabalho melhor, pela união e afinidade. Porém, a gestão ter um modo de cultura diferente das professoras, faz com que o trabalho seja dividido, pois é na gestão que todos devem ter uma participação, segundo Lück (1997, p. 66). “reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho”, surgem através do trabalho dos gestores, que vão efetivar a decisão coletiva.

Para entender um pouco sobre a cultura dessa organização solicitamos que as professoras falassem um pouco de como você vê a educação desde o tempo histórico até agora. P1- O ensino e a aprendizagem passaram a ser planejados e formalizados, eles sofreram muitas transformações, mesmo assim a educação tem muito que evoluir, é algo que precisa aprimorar. P2- Temos tido grandes mudanças desde a quando a educação infantil era assistencialista, cuidar enquanto os pais trabalhavam, até hoje em dia quando já vemos a educação infantil como a principal parte da

infância. Muitos estudos nos mostram que nos primeiros anos de vida a criança estabelece vários vínculos afetivos e tem grande desenvolvimento intelectual o que pode traçar a personalidade e também o intelecto. A criança mesmo sem falar já tem voz e esse acompanhamento do professor é de fundamental importância para o desenvolvimento dela. P3- Grandes mudanças ocorreram, principalmente na Educação Infantil, que deixou de ser assistencialista passando a ser a primeira etapa da Educação Básica. A criança é o foco principal e todo o fazer pedagógico perpassa da escuta ativa do professor. As professoras identificaram que a educação passou por muitas mudanças no período histórico, a educação infantil foi considerada a primeira etapa da educação básica e também não é vista como assistencialista, e sim um coletivo de cuidar e educar, como cita das Diretrizes Curriculares Municipais - DCM “Entendemos que a creche e a pré-escola são espaços sociais privilegiados para a criança viver sua infância, sobretudo pela sua função social específica, qual seja, cuidar e educar ampliando repertório cultural (BLUMENAU, 2012, p.69). Assim, percebemos que a cultura que era formada pelo assistencialismo, está se transformando e deixando que o trabalho docente evolua com o passar dos anos, das formações e estudos.

Perguntamos sobre se a cooperação, inovação e interação fazem parte do seu local de trabalho, a P1- Sim, constantemente. A P2- No nosso local de trabalho temos grande interação, cooperação e inovação entre as professoras, entre pais e professoras e entre gestão/professoras. E a P3- Sim, em parte. Deveria haver mais! Acredito que devemos trabalhar mais as relações interpessoais. Ter um grupo mais unido. As professoras P1 e P2 concordam que o espaço que elas estão inseridas, acontecem, a cooperação, interação e inovação. Já a P3 diz que o espaço deveria ter mais e ela ainda dá uma sugestão de trabalhar as relações interpessoais, Fritzen (1987, p. 73) afirma que “as relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros”. Desenvolver relações interpessoais dentro de uma instituição transforma a qualidade do trabalho mais eficaz e assim, conseguindo transformar as diferenças em objetivos comuns.

Por fim, foi solicitado sugestões para melhorar a cultura organizacional do seu local de trabalho, a P1- Alguns momentos para conversas, grupo de estudo. A P2-

creio que para sugerir melhorias na cultura organizacional do meu cei seria melhor aceita numa nova gestão, pois a atual é de certa maneira, ditatorial e não aceita muito bem novas ideias como por exemplo organizar nossa hora atividade de outra maneira, horários mais maleáveis de almoço onde supriria as necessidades pessoais das professoras, mas tudo seguindo a normativa da SEMED. E a P3- A sugestão cabe principalmente à equipe gestora que deve ouvir as sugestões do grupo e dialogar sobre as mudanças propostas, nem que seja apenas para um teste, para ver a eficácia. Teoricamente o PPP é escrito por todos, mas em 6 anos na instituição, não tivemos nossas sugestões sequer debatidas. Se nós, as professoras, que colocaremos boa parte daquilo nas ações do dia a dia, nossas sugestões deveriam ter a devida importância.

Nessa última pergunta, que é uma das partes mais importantes desse trabalho, conseguindo perceber algumas dificuldades dessas professoras, dentro dessa cultura organizacional que elas estão inseridas. A P1 e P3 falam na necessidade de diálogo, que é de extrema importância, para discutir práticas, conhecer melhor o perfil do grupo, identificando a cultura organizacional. Freire um dos defensores do dialogo cita:

“O diálogo é o encontro entre os homens, mediatizados pelo mundo, para designá-lo. Se ao dizer suas palavras, ao chamar ao mundo, os homens o transformam, o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens; o diálogo é, pois, uma necessidade existencial” (FREIRE, 1980, p.42).

Se uma instituição não promove o diálogo, dificilmente esse ambiente terá mudanças significativas na cultura organizacional, simplesmente porque é no diálogo que tem as trocas de informações, construções de significados e valores. Schall escreve que:

[...] as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social. [...] as organizações, pois, são vistas como fenômenos de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas [...]. Cultura deve ser tratada como comunicação (apud Freitas, 2008, p. 34)

Assim, a mudança só acontecerá se o processo de comunicação existir de forma permanente nas instituições. Pois a transformação de uma cultura não acontece no planejamento, e sim na interação, na comunicação, na identidade de cada sujeito, transformando o ambiente em um local de cooperação, transformação, inovação e interação.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Neste capítulo será apresentado a proposta técnica, o plano de implementação, os recursos e resultados esperados do projeto técnico.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Referente a situação problema e os fatores que influenciam a cultura organizacional desse espaço, percebeu-se que a gestão precisa ouvir mais as professoras que vem com ideias e mudanças novas para o espaço, além disso é possível identificar nas falas das professoras que elas sentem a necessidade do diálogo dentro da instituição para discutir a educação e também trabalhar com as relações interpessoais, além de propiciar momentos de formação continuada, aconteceria uma discussão de relações do grupo.

Primeiramente a proposta seria uma ideia pensada para toda a rede de Blumenau. Atualmente os funcionários que se efetivam tem que passar por uma prova de concurso e também por uma avaliação de três anos chamado de estágio probatório e os servidores ACTs (admissão de caráter temporário) tem todo ano que passar por uma prova de conhecimentos gerais e específicos da área. A proposta inicial seria que além de ter a obrigatoriedade de fazer formações continuadas, esses profissionais também fizessem um trabalho de conclusão de término do ano letivo, ou seja, para que os profissionais da educação estejam cada vez mais atualizados, eles terão a tarefa permanente de escrita e estudo, além disso eles iriam ter um momento de discussão sobre as diversas práticas, além de inovar todo ano.

Assim, além das discussões os professores vão escrever artigos sobre o desenvolvimento do seu trabalho pedagógico, podendo ser pensado em individual, pequenos grupos ou em grande grupo, depende da forma como a organização é dividida, assim já temos a cooperação, a inovação e a interação. Principalmente porque esses profissionais não poderão repetir trabalhos que desenvolveram anteriormente, se tornando professores pesquisadores e valorizando cada vez mais a profissão docente. Além disso estendo o trabalho para os gestores, que também farão um artigo da gestão.

A proposta técnica sugerida, será para melhorar a cultura organizacional da instituição de educação, utilizando a cooperação, a inovação e a interação como transformação social.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O plano de implantação é referente a prática pedagógica junto com o diálogo e a reflexão dentro da instituição organizacional para inovar, cooperar e interagir constantemente. A responsabilidade pela implantação seria a secretaria de educação de Blumenau- SEMED. Assim teria uma equipe que seria responsável pela fiscalização e participação nessas apresentações de trabalhos, além de ler os artigos e publicarem em uma revista, podendo até ter uma revista da Secretária de educação de Blumenau.

4.3 RECURSOS

Os recursos necessários para a implementação é a valorização do profissional docente através do recurso financeiro, incentivando a formação continuada e trazendo a educação pública, gratuita e de qualidade, como um fato verídico, ou seja, será necessário investir em uma equipe que faça essa fiscalização, além de aumentar os salários dos professores pelo trabalho de qualidade, assim do piso salarial que é atualmente R\$2900,00 para um reconhecimento de R\$5000,00. Assim se o projeto fosse desenvolvido o trabalho dobraria e o reconhecimento também.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação desse projeto, os professores serão mais valorizados pelo trabalho que além de ser visto pelos pais, outros profissionais teriam acessos a essas informações, pela publicação nas revistas. Assim os resultados esperados serão:

- I. A procura maior pela carreira docente, pela valorização;
- II. Reconhecimento da profissão docente;

- III. Educação pública com mais qualidade, pela formação permanente dos profissionais da educação.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Na minha percepção como a rede é muito grande, a fiscalização será um problema, pois serão muitos profissionais. Porém os riscos serão muito baixos, pois a proposta aqui é ampliar o reconhecimento dos professores.

Também o valor que será investido nos professores, por exemplo o piso salarial vai dobrar, então o município teria que fazer um orçamento exato para conseguir de dar conta do pagamento dos professores, assim garantindo a qualidade da educação.

5. CONCLUSÃO

Esse projeto técnico seria um desafio para os professores que já estão inseridos na rede pública, porém a importância desse projeto será o reconhecimento dos professores. Além de selecionar as pessoas que tem vontade de entrar na educação e fazer a diferença, transformando a educação em qualidade e formação constante.

Consegue-se perceber que os profissionais envolvidos pedem que o diálogo seja constante, que as mudanças aconteçam, que o as instituições conheçam os perfis dos servidores, para poder ser uma cultura de constante mudança, para inovar, cooperar e interagir com todos os envolvidos na educação.

O projeto será um aperfeiçoamento da profissão docente, diminuindo as chances de ser uma educação de “sempre”, “tradicional” e ampliando para a transformação, assim melhorando as discussões, formações e reconhecimento.

Hoje em dia o desafio no reconhecimento do profissional docente está cada vez mais distante, esses profissionais estão passando despercebidos e muitas vezes tendo um olhar de cuidar, principalmente na educação infantil, por isso, esse projeto tem a intenção de mostrar para a sociedade o trabalho efetivo do professor e assim tendo como o reflexo em seus filhos.

A educação deve ser transformadora, mas para que conseguir transformar, precisamos, conhecer, perceber, DIALOGAR e refletir sobre as dificuldades de ser professor e os problemas que temos que enfrentar na instituição. Para isso transformar a cultura para melhorar é essencial, ou seja, não vamos esquecer a cultura que está por anos, mas podemos melhorar, pois hoje em dia, os estudantes estão em transformação sempre, por isso inovar, cooperar e interagir é a porta para uma educação de qualidade.

REFERENCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** – 3. ed. rev. e atual. – Caxias do Sul, RS: Educs, 2010

_____. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional** – Caxias do Sul, RS : Educs, 2011

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade.** In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª edição - 2014 - Editora MANOLE.

DOWBOR, L.et al (Orgs.). **Desafios da comunicação.** RJ: Vozes, 2001.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In. KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.**São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.139-153.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, A.S.. & SQUIRRA, S.C.deM.. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica.** Revista FAMECOS. 2007, nº 33, p. 46-52.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qaulitymark, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino.** Gestão em rede, Curitiba, n. 3, p. 13-18, nov. 1997.

NÓVOA, A.. **Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores.** In: NÓVOA, A. Profissão professor. Portugal: Porto, 1999, p. 63-90.

NÓVOA, António. **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Dom Quixote, 1992, p.30.

OLIVEIRA, B. A. de. **Fundamentos filosóficos marxistas da obra vigostkiana: a questão da categoria de atividade e algumas implicações para o trabalho educativo.** In: MENDONÇA, S. G. L.; MILLER, S. (Orgs.) **Vigostki e a escola atual: fundamentos teóricos e implicações pedagógicas.** 1. ed. Araraquara, SP: Junqueira&Marin, 2006.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica do Capital Humano** – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. 2005. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**/ Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura Organizacional e Projeto de Mudança em Escolas Públicas**. Autores Associados. São Paulo, SP. 2002

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2003), **Gestão da inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Lisboa: Monitor.

Tolfo, S. da R.; Silva, N. & Luna, I. N. **Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações**

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

- 1) TEMPO DE ATUAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO;
- 2) EFETIVO OU ACT;
- 3) O QUE COMPREENDE POR CULTURA ORGANIZACIONAL?
- 4) COMO VOCÊ IDENTIFICA A CULTURA DO SEU LOCAL DE TRABALHO?
- 5) COMO VOCÊ VÊ A EDUCAÇÃO DESDE O TEMPO HISTÓRICO ATÉ AGORA?
- 6) A COOPERAÇÃO, INOVAÇÃO E INTERAÇÃO FAZEM PARTE DO SEU LOCAL DE TRABALHO?
- 7) SUGESTÃO PARA MELHORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DO SEU LOCAL DE TRABALHO?