



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

Ketlin Braatz ¹

Carmem Kistemacher Barche ²

RESUMO

Essa pesquisa surgiu de um projeto técnico da pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas, pela Universidade Federal do Paraná- UFPR. O objetivo desse trabalho é identificar os principais aspectos que compõem a cultura organizacional na educação da rede pública de Blumenau, a partir das falas das educadoras. Para tanto, foi realizado uma análise, após a aplicação de um questionário, com o intuito de identificar a cultura organizacional desses espaços. Essa pesquisa é um desafio para os professores que já estão inseridos na rede pública, pois a cultura organizacional pode ser um espaço sem mudanças, mas também estar sujeito a mudanças conforme as modificações da sociedade e profissionais que estão inseridos e vão adentrar nesses ambientes. Os autores utilizados para fundamentar esse trabalho foram Bergue (2010) discute sobre cultura organizacional, Libâneo (1998) sobre educação em aspectos de formação humana, Nóvoa (1999) sobre formações de professores, além de outras bases teóricas para fundamentar essa pesquisa. 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.

INTRODUÇÃO

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 fica permanente no cargo, 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

¹ Pós graduada em Gestão de Organizações Públicas, pela Universidade Federal do Paraná- UFPR. Mestranda em Educação pela Universidade Regional de Blumenau- FURB, kbraatz26@gmail.com.

² Professora orientadora. Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná - UFPR, carmemkistbarche@gmail.com.



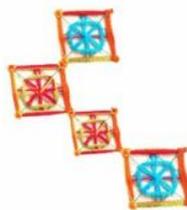
necessidade de preservar o servidor de questões que envolvem cargos políticos de diversos partidos.

A justificativa do projeto de intervenção foi desenvolver um roteiro de trabalho em cima das concepções das educadoras sobre a cultura organizacional, principalmente pelo fato de eu ser educadora e adentrar em diferentes espaços, com culturas impregnadas, sem mudança. Outro ponto é o fato de que a educação é transformação a todo momento, nas práticas, na inovação, nos diálogos e interação. Quando a cultura organizacional não se modifica é difícil pensar em transformação. Por isso esse trabalho se justifica pelas diversas preocupações sobre as culturas organizacionais, principalmente as de educação. Quando se repensa a cultura, também se modifica a educação, sendo assim, é necessário estar atentos as mudanças e as culturas inseridas nos ambientes para que não seja estático.

Percebe-se 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: as formações, idades e histórias de vidas diferentes 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.

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, 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, geralmente, 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 a inserção de servidores que entram com novas visões, perspectivas e muitas vezes desejam modificar uma cultura impregnada, antiga e cômoda.

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. Têm como principal objetivo identificar a cultura organizacional de um centro de educação infantil na rede pública de Blumenau. 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.

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.

Nessa pesquisa diagnostica-se os aspectos da cultura, a partir das falas das profissionais de um centro de educação infantil (CEI) da rede de Blumenau.

METODOLOGIA

Essa pesquisa é resultado de um projeto de intervenção sobre cultura organizacional, realizada em uma pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas. Porém para a realização desse projeto, foi necessário fazer uma pesquisa com educadoras públicas, com uma intencionalidade de perceber os conhecimentos sobre cultura organizacional, não sendo quantitativa e sim uma abordagem qualitativa. Segundo Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Para desenvolver esse projeto de intervenção foi necessário realizar um conhecimento sobre a cultura organizacional, através de questionários com educadoras de um espaço de educação, assim fazendo a análise das falas dos profissionais e sua influência na cultura organizacional. 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.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se pensa em cultura organizacional reflete sobre as culturas que estão imersas em todas as instituições, pois a cultura vai se formando pelos profissionais imersos nessas instituições. Sendo assim, 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). Repensar essa cultura requer olhar para os indivíduos que modificam ou não esses espaços, pois quem faz essa cultura são os indivíduos, “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 (LUZ, 2003, p.14).

[...] 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):

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 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).

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. 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 se cristalizar – 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.



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.

[...] “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).

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.

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. Sendo assim como cita Nóvoa (1999) “Entendemos que se tornar professor atualmente é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado”.

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



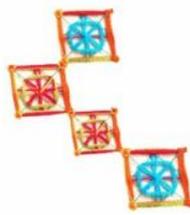
referir ao professor como um “ator hiper-racional” (TARDIF; GAUTHIER, 2000, p. 12), assim interferindo diretamente na cultura organizacional.

A falta de diálogo e harmonia nas organizações educacionais deve ser repensada, pois a educação é complexa e são muitos envolvidos, assim como os educadores, estudantes e escola já tem uma cultura própria. Então, 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.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

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: Quanto a essa questão, as entrevistadas ficaram entre a ponderação sobre cultura organizacional ser: um modo de vida, conjunto do de costumes, de hábitos, de valores, de crenças estabelecidas por determinado grupo. Outra, aponta que precisou pesquisar (internet) para dar uma definição. Outra comenta que num primeiro momento pensa que esse termo remete ao trabalho ou a um Projeto Político Pedagógico da instituição que trabalho, pois ali encontra-se as propostas de ação do espaço., mas também realiza pesquisa (internet), onde os resultados trazem então a contextualização de cultura organizacional. Como foi feito um questionário todas as professoras tinham acesso livre para escrever o que achavam ou pesquisar sobre o tema. A entrevistada 3 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 entrevistada 3 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. A entrevistada 1 identifica como 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. Já a entrevistada 2 comenta que em seu 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. A entrevistada 3 novamente salienta sobre 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, que é a partir das ideias que estão nesse documento que é feito o trabalho na organização. Porém, importante ressaltar a fala da entrevistada 2, que 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 gerenciamento 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 elas percebem a educação desde o tempo histórico até agora. A entrevistada 1, comenta que 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. A entrevistada 2 ressalta que 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 o intelecto. A criança mesmo sem falar já tem voz e esse acompanhamento do professor é de fundamental importância para o desenvolvimento dela. A entrevistada 3 corrobora com a fala que 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 entrevistada 1 diz que sim, constantemente; a entrevistada 2, diz que o local de trabalho tem grande interação, cooperação e inovação entre as professoras, entre pais e professoras e entre gestão/professoras. E a entrevistada 3 diz que em partes e que deveria haver mais, acreditando que devem trabalhar mais as relações interpessoais e ter um grupo mais unido. As professoras 1 e 2 concordam que o espaço que elas estão inseridas, acontecem, a cooperação, interação e inovação. Já a 3 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 entrevistada 1 acredita que essa melhoria pode vir de alguns momentos para conversas, grupo de estudo. A entrevistada 2, acredita que para sugerir melhorias na cultura organizacional 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. A entrevistada 3 sugere, 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, consegue-se perceber algumas dificuldades dessas professoras, dentro dessa cultura organizacional que elas estão inseridas. As entrevistadas 1 e 3 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 diálogo 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa demonstra um desafio para os todos os profissionais envolvidos, principalmente os educadores que já estão inseridos na rede pública, pois a transformação da cultura organizacional depende de cada indivíduo que está imerso nas instituições. Além de repensar a educação, fazendo a diferença, transformando a educação em qualidade e formação constante.

A partir das análises feitas com as educadoras, consegue-se perceber que os profissionais envolvidos pedem que o diálogo seja constante, que as mudanças aconteçam, que o as instituições conheçam os perfis das educadoras, para poder ser uma cultura de constante mudança, para inovar, cooperar e interagir com todos os envolvidos na educação. Também sentem a necessidade do diálogo para que essas mudanças aconteçam. A gestão educacional tem um papel chave para essas transformações como foi relatado nas falas das educadoras, pois muitas vezes o que acontece é um movimento de ordens sem um diálogo coletivo com os demais profissionais. As profissionais também sentem falta de formações interpessoais. Outro ponto abordado é o reconhecimento dessas profissionais, pois elas estão muitas vezes tentando mudar uma cultura, mas outras pessoas envolvidas dificultam essa ação. A partir dos objetivos, consegue-se perceber nas falas das educadoras, seus anseios por mudanças, mas ainda sentem muitas dificuldades.

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 dos educadores. 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.



REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. – 3. ed. rev. e atual. – Caxias do Sul, RS: Educus, 2010
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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**, 2009.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.