



PROMOÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: EVASÃO ESCOLAR E DEMOCRACIA NA ESCOLA ESTADUAL DESEMBARGADOR ANDRÉ VIDAL

PROMOTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR: SCHOOL DROPOUT AND DEMOCRACY AT ESCOLA ESTADUAL DESEMBARGADOR ANDRÉ VIDAL

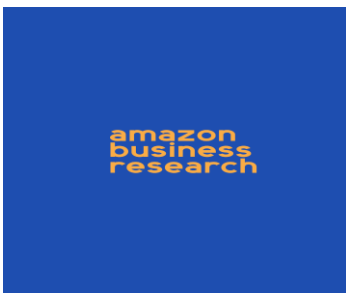
CLODOALDO MATIAS DA SILVA¹; ISMAEL ALMEIDA CARVALHO²; JANDERSON GUSTAVO SOARES DE ALMEIDA³; GUILHERME PEREIRA STRIBEL⁴

1 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS; 2 – FACULDADE METROPOLITA DE MANAUS; 3 – UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ; 4 – UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

cms.1978@hotmail.com; ismael_mao@hotmail.com; janderson.almeida@semed.manaus.am.gov.br; pereira.guilherme@estacio.br

Resumo – A pesquisa analisa a promoção da cultura organizacional na Escola Estadual Desembargador André Vidal como estratégia para fortalecer práticas democráticas e reduzir a evasão escolar no contexto do setor público. O estudo tem como objetivo compreender como a integração entre valores institucionais, gestão participativa e práticas de mediação contribuem para transformar o clima organizacional e ampliar o engajamento da comunidade escolar. A investigação adota abordagem qualitativa, estruturada em estudo de caso, utilizando análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações diretas para identificar padrões e mudanças no cotidiano institucional. A análise considera tanto as dimensões simbólicas quanto as estruturais da gestão, preservando a complexidade das interações entre atores, processos e valores. Os resultados indicam que a implementação de canais de comunicação eficientes, o dinamismo dos espaços colegiados e o fortalecimento da identidade institucional favorecem a participação efetiva e a permanência estudantil. Observa-se que a mediação preventiva de conflitos e a valorização da diversidade contribuem para consolidar um ambiente escolar mais inclusivo e cooperativo. A pesquisa identifica que a promoção da cultura organizacional atua como eixo estruturante de políticas públicas educacionais ao integrar dimensões pedagógicas, administrativas e comunitárias, reforçando a legitimidade da gestão e ampliando seu alcance social. A análise preliminar demonstra que essas ações sustentam transformações duradouras no cotidiano escolar, potencializando a capacidade institucional de responder as demandas sociais e educacionais de forma articulada e consistente.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Democracia escolar. Evasão escolar. Gestão pública. Políticas educacionais.



Amazon Business Research (ABR)

N 04. p. 10-19, ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i04.4662>

Abstract - The research analyses the promotion of organisational culture at Escola Estadual Desembargador André Vidal as a strategy to strengthen democratic practices and reduce school dropout in the public sector context. The study aims to understand how the integration of institutional values, participatory management and mediation practices contributes to transforming the organisational climate and increasing school community engagement. The investigation adopts a qualitative approach, structured as a case study, using document analysis, semi-structured interviews and direct observations to identify patterns and changes in daily institutional life. The analysis considers both symbolic and structural dimensions of management, preserving the complexity of interactions between actors, processes and values. The results indicate that the implementation of efficient communication channels, the dynamism of collegiate bodies and the strengthening of institutional identity foster effective participation and student retention. It is observed that preventive conflict mediation and valuing diversity contribute to consolidating a more inclusive and cooperative school environment. The research identifies that promoting organisational culture acts as a structuring axis of public educational policies by integrating pedagogical, administrative and community dimensions, reinforcing management legitimacy and expanding its social reach. Preliminary analysis demonstrates that these actions sustain lasting transformations in daily school life, enhancing the institutional capacity to respond to social and educational demands in an articulated and consistent manner.

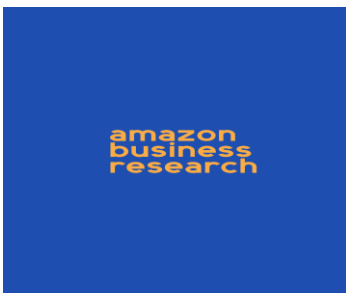
Keywords: Educational policies. Organisational culture. Public management. School democracy. School dropout.

1. INTRODUÇÃO

A promoção da cultura organizacional no setor público, especialmente em instituições escolares, envolve processos complexos de gestão e participação social que ultrapassam dimensões meramente administrativas. A partir dessa perspectiva, este estudo concentra-se na Escola Estadual Desembargador André Vidal, buscando compreender de que maneira práticas institucionais podem contribuir para reduzir a evasão escolar e fortalecer a democracia no ambiente educacional. Nesse sentido, emerge a questão central: Como a promoção da cultura organizacional pode atuar como estratégia para consolidar práticas democráticas e combater a evasão escolar no contexto público?

Nesse horizonte, a escolha do tema não se dá ao acaso, pois reflete preocupações reais relacionadas ao desempenho institucional e à garantia do direito à educação. Em um cenário marcado por desafios estruturais e desigualdades persistentes, torna-se imprescindível discutir os mecanismos de gestão que dialoguem com a participação social e a construção de vínculos escolares. A justificativa repousa na necessidade de compreender como elementos culturais da organização escolar podem influenciar, direta ou indiretamente, a permanência e o engajamento dos estudantes.

Assim, a relevância desta investigação é múltipla, abarcando dimensões sociais, acadêmicas, históricas e jurídicas. No plano social, a permanência escolar contribui para a formação cidadã e para a coesão comunitária. No campo acadêmico, a pesquisa amplia o debate sobre políticas educacionais voltadas à gestão democrática. No aspecto histórico,



evidencia mudanças nos paradigmas de administração escolar. E, no âmbito jurídico, insere-se na defesa do direito à educação e na efetivação de princípios constitucionais.

Ao analisar criticamente as transformações ocorridas na escola em questão, a pesquisa dialoga com investigações contemporâneas que problematizam a relação entre gestão, democracia e qualidade educacional. Mais do que registrar mudanças, busca compreender processos, resistências e inovações que compõem a dinâmica institucional. Esse movimento permite situar a discussão em um contexto mais amplo de reformas educacionais e políticas públicas, reconhecendo que a escola é, simultaneamente, um espaço de reprodução e de transformação social.

Para alcançar tais objetivos, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa, com ênfase no estudo de caso, permitindo examinar em profundidade as particularidades da instituição pesquisada. Foram utilizados dados documentais, entrevistas e observações, possibilitando a triangulação de informações e a construção de uma análise crítica e fundamentada. A estrutura do trabalho compreende a introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a apresentação e discussão dos resultados, a conclusão e as referências.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o avanço das reflexões sobre a cultura organizacional e sua interface com as políticas educacionais voltadas ao fortalecimento da democracia escolar e à redução da evasão. A contribuição acadêmica reside na articulação entre teoria e prática, oferecendo subsídios para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores que buscam estratégias de gestão mais inclusivas e eficazes. Assim, a análise aqui desenvolvida pretende estimular novos diálogos e práticas comprometidas com a qualidade e a equidade no ensino público.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da cultura organizacional no setor público requer examinar suas bases estruturais e simbólicas, reconhecendo que ela não se limita a normas e regulamentos formais, mas envolve valores, crenças e práticas compartilhadas que moldam as interações e as tomadas de decisão. Conforme Daft (2003), a organização é um sistema vivo, cuja identidade se constrói pela articulação entre objetivos institucionais e expectativas de seus membros, enquanto Maximiano (2010) ressalta que o modo como tais elementos se integram influencia diretamente a eficácia administrativa. Essa perspectiva, ao ser transposta para o campo educacional, demanda atenção às especificidades políticas e pedagógicas que permeiam o cotidiano escolar.

Nesse sentido, as discussões sobre gestão educacional não podem ser dissociadas da dimensão cultural, pois, como assinala Freitas (2016), a cultura organizacional atua como mediadora das relações de poder e dos processos de mudança. No contexto da escola pública, tal mediação se revela no equilíbrio delicado entre demandas institucionais e participação coletiva, criando espaços de negociação e construção de consensos. A compreensão desses mecanismos é fundamental para pensar políticas de permanência escolar e de fortalecimento da democracia institucional, sobretudo em realidades marcadas por desigualdades históricas.

Ademais, a promoção da cultura organizacional como política institucional implica reconhecer que processos inovadores exigem um ambiente de confiança e de abertura ao diálogo. Gonçalves, Silva e Oliveira (2023b) destacam que, no setor público, a consolidação dessa cultura envolve tanto a valorização das competências internas quanto o estímulo a



práticas que integrem ética e inovação. Dobni (2018) argumenta que a cultura de inovação não se limita à adoção de novas tecnologias, mas está relacionada à capacidade de incorporar, no cotidiano institucional, valores que sustentem a criatividade e a resolução colaborativa de problemas.

A ética, nesse contexto, emerge como elemento estruturante das práticas administrativas, pois confere legitimidade e credibilidade às ações públicas, Gonçalves, Silva e Oliveira (2023a) defendem que, na administração pública, a promoção de valores éticos está diretamente associada à prevenção da corrupção e ao fortalecimento da confiança social. Sampaio (2018) complementa que a ética no serviço público não é apenas um imperativo legal, mas uma condição para que políticas sejam percebidas como legítimas pela sociedade. Essa compreensão reforça o papel das instituições escolares como espaços de formação ética e cidadã.

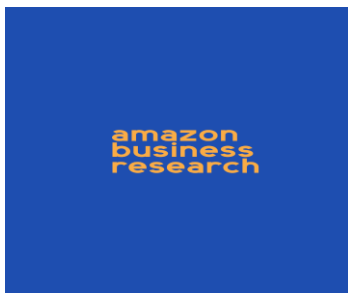
A articulação entre cultura organizacional e democracia escolar, por sua vez, demanda analisar como a participação social se materializa no cotidiano institucional. Silva, Silva e Oliveira (2023) indicam que as formas democráticas de participação escolar dependem da criação de canais permanentes de diálogo e deliberação, capazes de envolver diferentes segmentos da comunidade educativa. Afonso (2020) acrescenta que a gestão democrática, para ser efetiva, deve ir além da formalidade normativa, buscando a construção de consensos que respeitem a diversidade e promovam justiça social. Tal perspectiva se insere em um movimento mais amplo de fortalecimento das práticas participativas.

Outro aspecto relevante é a influência do discurso midiático sobre os processos democráticos no ambiente escolar, o que, segundo Almeida, Silva e Stribel (2025a), afeta a percepção coletiva sobre a legitimidade das gestões e das eleições internas. Van Dijk (2004) observa que a mídia, ao selecionar e enquadrar determinados discursos, pode reforçar ou fragilizar projetos de gestão, moldando interpretações e expectativas. Essa mediação discursiva revela que a construção da cultura organizacional não ocorre isoladamente, mas está imbricada em disputas narrativas que atravessam o espaço escolar.

A incorporação de epistemologias críticas e decoloniais na análise das políticas educacionais amplia o entendimento sobre as formas de resistência e de transformação das práticas institucionais. Para Almeida, Silva e Stribel (2025b), tais epistemologias permitem problematizar os referenciais hegemônicos e propor abordagens que reconheçam a pluralidade cultural como elemento constitutivo da gestão democrática. Essa perspectiva desloca o foco de modelos universalizantes para estratégias que valorizam as singularidades e o protagonismo dos atores escolares, enriquecendo o debate sobre cultura organizacional.

No entanto, estabelecer práticas democráticas no contexto da educação pública enfrenta desafios que extrapolam o espaço escolar. Almeida, Silva e Stribel (2023) argumentam que a crise contemporânea da democracia impõe barreiras à consolidação de modelos participativos, exigindo a construção de pactos institucionais mais robustos. Silva (2025) reforça que, no Brasil, as tensões políticas e sociais afetam diretamente a gestão escolar, tornando-a um campo de disputas simbólicas e materiais que influenciam a própria cultura organizacional.

Dessa forma, a promoção da cultura organizacional no setor público precisa ser compreendida como processo contínuo e multidimensional, no qual interagem dimensões políticas, pedagógicas e sociais. Daft (2003) e Freitas (2016) convergem ao afirmar que a



mudança cultural não se impõe de forma imediata, mas é construída a partir de práticas reiteradas que consolidam novos valores institucionais. Essa construção é fortemente influenciada pelas condições estruturais da instituição e pela disposição coletiva para transformar práticas historicamente enraizadas.

Ao reunir essas perspectivas, a presente análise estabelece as bases conceituais que sustentarão a próxima etapa deste estudo, dedicada a examinar, em profundidade, os referenciais teóricos que articulam cultura organizacional, gestão democrática e permanência escolar. Tal aprofundamento, que se desenvolverá na sequência dos resultados que, permitirá integrar as contribuições de diferentes correntes de pensamento, conectando-as às necessidades e possibilidades do contexto educacional brasileiro contemporâneo, junto a escola objeto desse estudo.

3. METODOLOGIA

A investigação desenvolveu-se sob uma abordagem qualitativa, organizada no formato de estudo de caso, por permitir a compreensão aprofundada das dinâmicas institucionais e dos significados atribuídos pelos diferentes sujeitos envolvidos. A escolha do recorte atendeu à necessidade de analisar, em um contexto real, a interação entre cultura organizacional, gestão democrática e permanência escolar. O campo empírico concentrou-se na Escola Estadual Desembargador André Vidal, cuja realidade possibilitou examinar práticas, discursos e relações no interior de um ambiente educacional público.

O trabalho utilizou múltiplas fontes de informação, abrangendo análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações diretas, a fim de garantir maior consistência na interpretação dos dados obtidos. As entrevistas envolveram membros da equipe gestora, docentes e representantes de órgãos participativos, buscando captar diferentes percepções sobre as mudanças institucionais. As observações priorizaram reuniões, eventos e interações cotidianas, sem interferir no curso natural das atividades, assegurando a espontaneidade das informações coletadas.

O processo de análise baseou-se na categorização temática, com foco na identificação de padrões, tensões e convergências relacionadas às práticas organizacionais. O tratamento dos dados considerou tanto os elementos simbólicos quanto os estruturais, preservando a complexidade do fenômeno estudado. Essa perspectiva metodológica buscou reconhecer as múltiplas dimensões da gestão escolar, evitando reduções simplificadoras. Dessa forma, estabeleceu-se a base para a apresentação dos resultados, que refletirão as transformações observadas no período investigado.

4. RESULTADOS

A caracterização do espaço escolar em estudo revela uma instituição inserida em território socialmente vulnerável, na qual a realidade socioeconômica da comunidade impacta diretamente o cotidiano pedagógico e administrativo. Esse contexto influencia de forma significativa a dinâmica organizacional e as possibilidades de participação democrática. Tal cenário exige estratégias de gestão capazes de conciliar desafios estruturais com o fortalecimento da identidade institucional e o engajamento comunitário.



No âmbito físico e funcional, a Escola Estadual Desembargador André Vidal apresenta infraestrutura que, embora limitada, oferece condições para a realização das atividades pedagógicas. A organização dos ambientes influencia o fluxo de interações e a construção de vínculos no cotidiano escolar. A presença de espaços específicos, como laboratório de informática e refeitório, amplia as possibilidades de integração entre estudantes e equipe escolar, favorecendo o desenvolvimento de ações coletivas.

O papel das instâncias participativas, como a Associação de Pais, Mestres e Comunitários, mostrou-se central para a consolidação de uma gestão democrática. A institucionalização de espaços para decisões coletivas favoreceu o diálogo entre escola, famílias e comunidade, criando oportunidades para que diferentes vozes fossem ouvidas. Essa dinâmica reforçou o vínculo da comunidade escolar com o projeto pedagógico e ampliou a legitimidade das ações da gestão.

A dinâmica escolar observada demonstra que o fortalecimento da participação não ocorre de forma espontânea, mas depende de iniciativas estruturadas que estimulem o envolvimento de todos os segmentos. A presença de canais permanentes de escuta e de mecanismos que incentivem a colaboração favorece a construção de consensos e a superação de barreiras históricas na relação entre escola e comunidade. Isso fortalece a coesão interna e a legitimidade institucional.

Assim, a delimitação do objeto de estudo e a descrição de seu contexto organizacional permitem compreender a relação entre cultura organizacional e práticas democráticas. A cultura institucional manifesta-se na forma como valores, normas e processos são incorporados e reinterpretados pelos sujeitos. Com essa perspectiva, as evidências empíricas apresentadas na sequência oferecem subsídios para examinar como tais elementos se articulam na realidade investigada e influenciam o funcionamento da escola.

A leitura inicial das evidências coletadas permitiu identificar um contexto institucional caracterizado por distanciamento nas relações hierárquicas e comunicação pouco fluida, situação que impactava diretamente a participação dos diferentes segmentos escolares. Gonçalves, Silva e Oliveira (2023b) defendem que a coesão organizacional depende de canais permanentes de diálogo, algo que, no cenário anterior, mostrava-se limitado e restrito a momentos formais. Esse quadro fragilizava a percepção de pertencimento e enfraquecia o vínculo coletivo com o projeto pedagógico.

No mesmo período, os espaços colegiados funcionavam de maneira esporádica, sem que houvesse mobilização consistente para ampliar o engajamento da comunidade escolar. Silva, Silva e Oliveira (2023) destacam que a democratização das instâncias escolares exige mais do que previsão normativa, necessitando de práticas efetivas de mediação e deliberação. No cenário anterior, essas práticas careciam de continuidade, o que reduzia a capacidade de construção de decisões compartilhadas e enfraquecia a legitimidade das deliberações.

O clima organizacional apresentava sinais de fragmentação, com ações dispersas e identidade institucional pouco consolidada. Segundo Freitas (2016), a cultura organizacional atua como mediadora de interações, sendo capaz de promover coesão quando valores e objetivos são claramente compartilhados. No cenário anterior, a ausência de um eixo integrador gerava dificuldades para alinhar expectativas e promover uma visão comum de trabalho coletivo entre os diferentes setores.



A evasão escolar se consolidava como desafio persistente, associada à falta de vínculo entre estudantes e instituição, Almeida, Silva e Stribel (2023) observam que a permanência escolar está diretamente ligada ao reconhecimento de espaços democráticos e à integração cultural da comunidade. No cenário anterior, tal integração mostrava-se incipiente, com poucas estratégias articuladas entre as dimensões pedagógicas, administrativas e culturais.

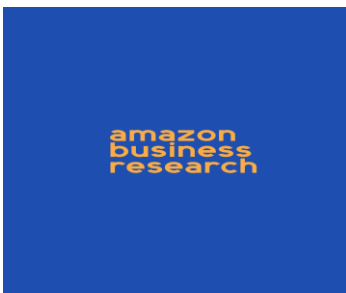
Após a implementação das ações, observou-se uma reconfiguração significativa nos fluxos de comunicação e no engajamento coletivo. Dobni (2018) argumenta que inovações institucionais dependem de um ambiente favorável à confiança e à colaboração, o que se tornou visível na criação de canais permanentes de escuta ativa e no fortalecimento das relações entre gestão, docentes e estudantes. Essa mudança repercutiu positivamente na articulação interna e na percepção de abertura da gestão, conforme pode se observar no cenário a seguir:

Quadro 1. Comparativo descritivo entre o cenário anterior e posterior à implementação das ações

Dimensão de Análise	Cenário Antes da Implementação	Cenário Depois da Implementação
Relações Hierárquicas e Comunicação	Estrutura marcada por distanciamento entre gestão, docentes e estudantes, com canais de comunicação pouco claros e centralização das decisões.	Relações mais próximas e colaborativas, com canais de comunicação estruturados e práticas de escuta ativa que fortalecem o diálogo institucional.
Participação em Espaços Colegiados	Reuniões e deliberações esporádicas, sem mobilização efetiva ou processos participativos contínuos.	Espaços colegiados dinâmicos, com processos deliberativos regulares e inclusivos, fortalecendo a legitimidade das decisões coletivas.
Clima Organizacional	Ambiente fragmentado, com práticas isoladas e ausência de identidade institucional claramente reconhecida.	Clima colaborativo, sustentado por valores institucionais partilhados e fortalecimento do sentimento de pertencimento.
Identidade Institucional	Valores e símbolos pouco difundidos, com baixa capacidade de mobilização coletiva.	Adoção de símbolos e lemas que consolidam a narrativa institucional e mobilizam a comunidade escolar.
Evasão Escolar	Percepção de evasão recorrente, associada à ausência de vínculos afetivos e acadêmicos.	Ações integradas para permanência estudantil, articulando dimensões pedagógicas, culturais e administrativas.
Mediação de Conflitos	Resolução pontual e reativa de conflitos, sem mecanismos preventivos consistentes.	Mediação preventiva, com práticas colaborativas incorporadas ao cotidiano escolar para reduzir tensões.
Integração com a Comunidade Externa	Relações restritas e pouco articuladas com parceiros e atores comunitários.	Ampliação das parcerias e ações de extensão, reforçando o papel da escola como polo de desenvolvimento local.

Fonte: Elaborado pelo autor Carvalho (2025).

Conforme observado no quadro, os espaços colegiados passaram a apresentar maior dinamismo, convertendo-se em arenas efetivas de participação e construção de consensos. Afonso (2020) salienta que a gestão democrática requer processos deliberativos capazes de incluir múltiplas vozes e de articular interesses divergentes. No cenário pós-implementação, esses processos ganharam regularidade e relevância, fortalecendo a legitimidade das decisões e incentivando a participação ativa de todos os segmentos.



O clima organizacional tornou-se mais colaborativo, com maior alinhamento entre valores institucionais e práticas cotidianas. Daft (2003) indica que a identidade organizacional se fortalece quando os valores partilhados orientam comportamentos e decisões, algo percebido na incorporação de símbolos e lemas que passaram a integrar a narrativa institucional. Essa identidade reforçou o sentimento de pertencimento e a motivação para o engajamento coletivo.

As estratégias voltadas ao enfrentamento da evasão escolar começaram a ser estruturadas de forma integrada, articulando ações pedagógicas, culturais e administrativas. Silva (2025) enfatiza que a permanência dos estudantes é favorecida quando há um projeto escolar coerente com suas necessidades e expectativas. No cenário posterior, as ações passaram a dialogar com essas demandas, criando vínculos mais sólidos entre a escola e a comunidade estudantil.

A mediação de conflitos assumiu caráter preventivo, priorizando práticas colaborativas e fortalecendo a cultura democrática. Para Maximiano (2010), processos organizacionais eficientes dependem da capacidade de lidar com divergências de forma construtiva, evitando que se transformem em barreiras institucionais. No contexto pós-implementação, observou-se que tais práticas passaram a integrar a rotina escolar, promovendo ambientes de trabalho mais harmoniosos.

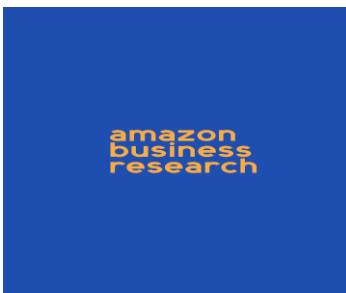
Assim, a análise crítica dos dois cenários indica que a promoção da cultura organizacional, quando articulada a princípios democráticos e à valorização da participação, atua como mecanismo estruturante para a redução da evasão escolar e o fortalecimento da gestão participativa. Essa articulação, conforme Van Dijk (2004), também se apoia no manejo estratégico das narrativas internas e externas, assegurando a legitimidade institucional e ampliando o compromisso coletivo com os objetivos da escola.

5. CONCLUSÃO

A análise empreendida na Escola Estadual Desembargador André Vidal permitiu identificar que a promoção da cultura organizacional no setor público pode consolidar práticas democráticas e contribuir para a redução da evasão escolar. As evidências apontam que a reconfiguração das relações internas e o fortalecimento dos vínculos institucionais responderam positivamente às hipóteses iniciais, demonstrando que a integração entre valores organizacionais e participação efetiva potencializa o engajamento da comunidade escolar. Esse processo foi marcado pela articulação entre dimensões simbólicas e operacionais da gestão.

Os resultados observados confirmam que mudanças consistentes no clima organizacional e na participação estudantil da Escola Estadual Desembargador André Vidal não decorrem de ajustes pontuais, mas de transformações estruturadas que se incorporam ao cotidiano institucional. A construção de um ambiente de confiança e cooperação mostrou-se determinante para ampliar a legitimidade das instâncias deliberativas e criar condições favoráveis à permanência dos estudantes. Essas mudanças refletem a capacidade da escola de responder às demandas sociais e educacionais de forma articulada e coerente.

No campo teórico, a investigação reforça a compreensão de que a cultura organizacional não é um elemento estático, mas um processo em constante negociação entre atores e contextos. O estudo sobre a Escola Estadual Desembargador André Vidal contribui



para ampliar o debate sobre a gestão democrática, evidenciando que a construção de consensos e o fortalecimento da identidade institucional dependem de práticas inclusivas e de uma comunicação estratégica. Ao mesmo tempo, reafirma a importância de compreender a escola como espaço de produção simbólica e de mediação social.

As implicações práticas dessa análise indicam que, na Escola Estadual Desembargador André Vidal, a promoção da cultura organizacional pode ser um eixo estruturante de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade educacional. Ao integrar dimensões pedagógicas, administrativas e comunitárias, a gestão escolar potencializa seus efeitos sobre a permanência dos estudantes e o fortalecimento das práticas democráticas. Esse entendimento amplia o horizonte para formulação de estratégias mais contextualizadas e sustentáveis no ambiente educacional.

Considerando os achados, abre-se espaço para o desenvolvimento de investigações que explorem a relação entre cultura organizacional, inovação pedagógica e transformação institucional no contexto da Escola Estadual Desembargador André Vidal. Tais estudos poderiam aprofundar o entendimento sobre como diferentes configurações organizacionais influenciam a participação social e o desempenho educacional. Essa perspectiva pode contribuir para a construção de novos referenciais que articulem gestão, democracia e equidade.

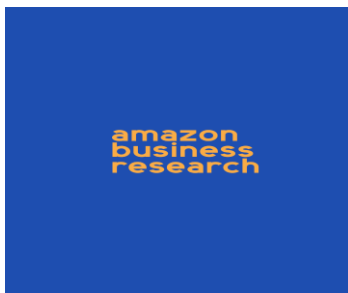
Assim, a pesquisa realizada na Escola Estadual Desembargador André Vidal oferece subsídios para a formulação de políticas e práticas que valorizem a cultura organizacional como ferramenta de fortalecimento institucional e de promoção da permanência escolar. Ao evidenciar que a transformação organizacional depende da integração entre valores, processos e participação, o estudo reafirma a relevância de compreender a escola pública como espaço de articulação política e social. Essa abordagem sustenta a construção de modelos de gestão comprometidos com a qualidade e a equidade educacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Janderson Gustavo Soares; SILVA, Clodoaldo Matias da; STRIBEL, Guilherme Pereira. Os obstáculos para estabelecer a democracia moderna no século XXI: conceito, qualidade e crise. **Nova Hileia: Revista de Direito Ambiental da Amazônia**, v. 14, p. 1, 2023.

ALMEIDA, Janderson Gustavo Soares de; SILVA, Clodoaldo Matias da; STRIBEL, Guilherme Pereira. A influência do discurso midiático na eleição para diretor escolar na Educação Contemporânea. In: SILVA, Clodoaldo Matias da. **Educação em conflito: disputas sociopolíticas, resistência epistêmica e lutas por direitos, diversidade e democracia nas práticas escolares contemporâneas**. Londres: Nova Edições Acadêmicas, 2025a.

ALMEIDA, Janderson Gustavo Soares de; SILVA, Clodoaldo Matias da; STRIBEL, Guilherme Pereira. Epistemologias em disputa: perspectivas críticas e decoloniais nas pesquisas em políticas educacionais. In: SILVA, Clodoaldo Matias da. **Educação em conflito: disputas sociopolíticas, resistência epistêmica e lutas por direitos, diversidade e democracia nas práticas escolares contemporâneas**. Londres: Nova Edições Acadêmicas, 2025b.



AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas e gestão da educação: resistência ativa para uma agenda democrática com justiça social. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 36, n. 3, p. 739-758, set./dez. 2020.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DOBNI, C. B. *Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2018.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 2016.

GONÇALVES, Alexandre Monteiro; SILVA, Clodoaldo Matias; OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. A promoção da ética na administração pública como via de combate à corrupção. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, [S.l.], v. 7, n. 3, mar. 2023a.

GONÇALVES, Alexandre Monteiro; SILVA, Clodoaldo Matias; DE OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. A promoção da cultura organizacional no setor público. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, [S.l.], v. 8, n. 2, mar. 2023b.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Ética no serviço público**. Curitiba: Juruá, 2018.

SILVA, Clodoaldo Matias da. Entre o diálogo e o conflito: os desafios de ensinar democracia em um Brasil polarizado. **Marupiará: Revista Científica do Centro de Estudos Superiores de Parintins**, v. 10, n. 1, p. 01–17, jan./jun. 2025.

SILVA, Clodoaldo Matias da; SILVA, Luis Claudio Figueiredo; OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. As formas democráticas de participação social e a mediação escolar. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, v. 8, p. 21, 2023.

VAN DIJK, Teun. *Discurso y Dominación*. In: Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencia Humanas. Grandes Conferencias en La Facultad de Ciencias Humanas, N° 4, Febrero de 2004.

7. COPYRIGHT

Direitos autorais: O(s) autor(es) é(são) o(s) único(s) responsável(is) pelo material incluído no artigo.