

Eixo 2 – Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar

CULTURA DA ESCOLA, GESTÃO E DESEMPENHO: ANÁLISE EM DUAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

Eudes Oliveira Cunha

Universidade Federal da Bahia
eudesocunha@gmail.com

Maria Couto Cunha

Universidade Federal da Bahia
mariacoutocunha@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta parte dos resultados de uma pesquisa que analisou a relação entre gestão e desempenho, medido pelo Ideb, em duas escolas de Educação Básica. Focaliza aspectos da cultura da escola, em especial, as relações interpessoais e as dimensões da gestão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso. Os dados mostraram que a escola de melhor desempenho, conforme o indicador mencionado se distingue pelo clima de colaboração e participação dos sujeitos nos processos decisórios e na execução das ações. Na escola de baixo desempenho, destacaram-se os conflitos entre os atores e as dificuldades dos gestores no apoio aos processos de ensino.

Palavras-chave: Cultura da escola; Gestão; Desempenho escolar.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos que abordam as temáticas relacionadas à cultura da escola têm tornado frequentes no Brasil, sobretudo a partir da década de 1980, devido à relação desse conceito com as diversas temáticas que envolvem o campo da educação. Em grande parte, as discussões dos autores indicam que cada organização escolar é possuidora de uma cultura própria. Libâneo (2008, p. 100), partindo da concepção de escola como unidade social, afirma que esta “reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios”, com vistas à promoção da formação humana. Logo, a escola se constitui em um espaço de interações entre os sujeitos e tem por finalidade atender às demandas educacionais.

Ressalta-se que há concepções sobre a escola que a diferenciam radicalmente de outras organizações, devido a sua finalidade e aos procedimentos que visam à formação do ser humano, que são específicos. Desse modo, há resistência de grande parte dos educadores para a importação de modelos analíticos das organizações empresariais a serem aplicados na gestão da escola. Sobre esta discussão, Nóvoa (1995, p. 16) destaca a importância desse

posicionamento dos educadores, “para dificultar uma transferência acrítica e redutora das perspectivas organizacionais para o espaço escolar”. Para ele,

[...] as escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano [...] que a cultura da racionalidade empresarial sempre transporta (ibid., p. 16).

Porém, este mesmo autor defende que a especificidade radical da prática educativa não é uma justificativa para ignorar os “novos campos de saber e de intervenção”, emergidos dos estudos sobre as organizações (ibid., p. 16). Nesse sentido, ele justifica:

[...] o olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões presentes no acto educativo. É esta capacidade integradora que pode conceder à análise das organizações escolares um papel crítico e estimulante, evitando uma assimilação tecnocrática ou um esvaziamento cultural e simbólico (ibid., p. 20).

Em torno desta discussão, no bojo dos estudos sociológicos e antropológicos sobre os fenômenos da educação em diálogo com modelos organizacionais, surge o conceito de cultura escolar como um meio de delimitar as particularidades desta instituição voltada para objetivos educacionais. O termo cultura escolar compreende os elementos comuns ao conjunto das instituições de ensino. De acordo com Pol *et al* (2007, p. 75), “[...] a cultura escolar tende sempre a estar ligada à escola e com as pessoas que estabelecem relações no interior da escola”. Estes autores sinalizam as aproximações destes conceitos no campo da gestão, pois segundo eles, o “[...] contributo proveitoso da gestão para o uso do conceito de cultura escolar é o contexto em que é usada a noção de cultura de uma organização. Na gestão, estes termos tendem a ser relacionados com a eficiência de uma organização” (ibid., p. 67).

Ao se referir às instituições escolares, Silva (2006, p. 204) afirma que “a cultura perpassa todas as ações do cotidiano escolar, seja na influência sobre os seus ritos ou sobre a sua linguagem, seja na determinação das suas formas de organização e de gestão, seja na constituição dos sistemas curriculares”. Contudo, partindo do pressuposto que, mesmo no conjunto das instituições escolares, cada escola traz experiências existenciais distintas, autores como Torres (2005) utilizam o termo cultura da escola, como uma forma de demarcar as especificidades de cada instituição de ensino. Desse modo, entende-se que apesar de as escolas terem características aproximadas em suas formas de organização, cada instituição é portadora de uma identidade própria: a cultura da escola.

Com base no que foi exposto, trata-se de um termo de difícil conceituação nesse campo devido à sua abrangência e às variadas abordagens teóricas. Todavia, apesar de determinados autores tratarem esses termos como sinônimos, neste artigo, verifica-se a necessidade da distinção entre os conceitos de cultura escolar e cultura da escola, sendo este segundo termo mais adequado para o desenvolvimento da presente discussão.

Este artigo, portanto, discute como os elementos da cultura da escola se distinguem na gestão das organizações escolares que tiveram resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) contrastantes. Constitui-se da análise de parte dos dados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar a gestão manifestada nos elementos da cultura da escola e sua relação com o desempenho em duas instituições públicas de Educação Básica.

2 ASPECTOS QUE EXPRESSAM A CULTURA DA ESCOLA

Cada organização é composta por indivíduos ou grupos de indivíduos com características próprias e a cultura é um dos pontos chave para a compreensão das ações humanas, pois diz respeito a um

[...] padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes ao mesmo grupo social. (PIRES e MACEDO, 2006, p. 83)

Esse padrão coletivo expressa os valores e crenças comuns em um dado grupo social. Tais aspectos podem estar presentes nos símbolos, em uma linguagem especializada, nos modos de agir, pensar e tomar decisões à luz destes elementos (ibid., 2006).

Nesta mesma perspectiva, ao retornar a Nóvoa (1995, p. 30), vê-se que “a cultura organizacional é composta por elementos vários, que condicionam tanto a sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelece com a comunidade”. Desse modo, o autor indica alguns elementos da cultura, como autonomia, *ethos*, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão etc.

Os elementos presentes na cultura são criados e preservados por meio da comunicação entre os indivíduos. Assim, a cultura tende a se perpetuar por meio dos processos de socialização de gerações mais novas. Todavia, estes processos de socialização nem sempre são uniformes,

pois os indivíduos respondem de maneira diferente a esse processo, o que produz diferentes resultados, que traduzem à própria dinâmica da cultura. (CARVALHO, 2006, p. 2).

Carvalho (2006) chama a atenção para a heterogeneidade presente nas instituições escolares, contrapondo a ideia de uma cultura organizacional homogeneizadora que foi difundida sobre a organização escolar. Para o autor,

[...] foi, portanto, concebida uma igualdade falaciosa em vários níveis, como sejam, o dos alunos ou das escolas. Neste último, as assunções referidas supra traduziram-se pela consideração de todos os estabelecimentos como sendo iguais e constituindo meros reprodutores de orientações normativas de nível macro. Isto é, ignorou-se totalmente a heterogeneidade existente, também ao nível das escolas, que foram assumidas como instrumentos de transmissão da cultura, hábitos e valores externos, e não como instituições também possuidoras, *per se*, de uma cultura própria (CARVALHO, 2006, p. 5).

A cultura da escola, assim, se expressa em um conjunto de normas, de procedimentos, idéias que são compartilhadas pelos sujeitos e que resultam em tomadas de decisões e ações no cotidiano dos atores. Sendo a escola instituída de uma cultura própria, para Silva (2006, p. 202),

os principais elementos que desenhariam essa cultura seriam os atores (famílias, professores, gestores e alunos), os discursos e as linguagens (modos de conversação e comunicação), as instituições (organização escolar e o sistema educativo) e as práticas (pautas de comportamento que chegam a se consolidar durante um tempo).

Assim, entende-se que a cultura da escola vem se desenvolvendo por diferentes gerações e se expressa por um conjunto de normas, procedimentos, valores e crenças comuns em um grupo, que revela o modo particular de desenvolver as práticas no cotidiano de uma determinada organização escolar. Esta discussão sobre os conceitos leva à reflexão sobre a gestão como elemento que influencia as mudanças nas ações dos sujeitos, ao mesmo tempo em que, os procedimentos de gestão estão sujeitos a determinadas compreensões emergidas de uma dada cultura, o que será tratado a seguir.

2.1 A gestão como um dos elementos que interfere e é influenciado pela cultura da escola

Libâneo (2008, p. 107), ao considerar a cultura da escola como um “conjunto de fatores sociais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular”, afirma que a cultura pode ser criada intencionalmente a partir das interações dos atores na escola. Para este autor,

a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. [...] Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. [...] Há em cada escola uma forma dominante de ação na interação entre as pessoas (2008, p. 109).

Libâneo (2008, p. 108) ressalta, ainda, que a equipe gestora é um meio de promover melhores resultados, ao afirmar que “a direção da escola pode promover a criação de uma cultura organizacional, de um clima favorável, de relações de confiança, como condições para o melhor funcionamento da organização”.

Nesta perspectiva, a gestão da escola pode favorecer a criação de uma cultura que tenha como consequência os melhores resultados escolares, pois os procedimentos de gestão podem induzir à mudança nas rotinas e favorecer a transformação da cultura organizacional.

Desse modo, o caminho teórico-metodológico foi delineado com base no conceito de gestão como sendo a mediação para as atividades de ensino. Se por um lado, a gestão da escola se insere como elemento da cultura organizacional da escola, por outro, as características da cultura organizacional se manifestam nas dimensões burocrático-administrativa, pedagógica e política da gestão, conforme os conceitos defendidos por Sander (2008). Entende-se, também, que os processos de gestão sofrem influências de contextos mais gerais, todavia, as atividades de apoio aos processos de ensino podem delinear mudanças de comportamento e modificar aspectos da cultura da escola.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada em duas escolas da rede municipal de ensino de Salvador, selecionadas a partir de três critérios, previamente, estabelecidos: 1) Resultados do Ideb (uma escola dentre as que obtiveram os mais altos índices e outra dentre as que obtiveram os mais baixos índices); 2) Continuidade da gestão (que o diretor e/ou vice-diretor tivessem participado da gestão anterior, que corresponde ao ano de coleta dos dados do Ideb: 2009); 3) Semelhança do porte da escola (que as escolas tivessem um número aproximado de alunos matriculados e de funcionários).

Foram selecionadas a Escola A, com Ideb acima de 5,0 e a Escola B, com Ideb abaixo de 3,0, em 2009. Ambas as escolas selecionadas eram de médio porte. O recorte temporal da pesquisa foi estabelecido entre os anos de 2009 (ano de coleta de dados do Ideb) e 2011 (período de coleta de dados empíricos).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observações do cotidiano escolar, verificando-se as rotinas nos setores e as interações dos sujeitos. Com relação ao indicador de desempenho, a pesquisa considerou ser o Ideb um paradigma de avaliação importante para detectar o desempenho das escolas em termos de qualidade da educação ofertada.

A Escola A está localizada em um bairro da periferia de Salvador e a Escola B, no centro de Salvador. A Escola A foi criada por um líder comunitário ligado a um grupo religioso na década de 1940 que, com o objetivo de atender a comunidade, ministrava aulas em sua própria residência, o que fez, no decorrer dos anos, que esta instituição fosse referida pelos moradores do bairro como a escola do líder comunitário. Esta instituição, em sua trajetória, funcionou com estrutura física precária e, por duas vezes, precisou mudar de prédio por conta de risco de desmoronamento. Em 2001 esta escola passou a ser administrada e mantida pelo governo municipal.

A Escola B foi criada na década de 1970 pelo governo estadual e passou para a administração do governo municipal em 2004. Esta instituição funciona em um prédio adaptado para uma escola. Na sua trajetória, os problemas de estrutura física e o risco de desmoronamento do prédio também implicaram em mudança de local por duas vezes. Com as constantes mudanças, muitos documentos da escola ficaram perdidos, o que dificultou a coleta de informações para a pesquisa.

A partir do estudo da literatura sobre cultura da escola, foram selecionados os aspectos a serem analisados na pesquisa. Dentre eles, levando em conta a discussão que se desenvolve neste artigo, foram destacados: a imagem da escola para os sujeitos; o sentimento de pertencimento à instituição; o nível de satisfação com o trabalho; as relações interpessoais; a gestão da escola nas dimensões burocrático-administrativo, pedagógica e política. A seguir, será apresentada a análise destes elementos da cultura da escola, com base nestes aspectos definidos.

4 MANIFESTAÇÕES DA CULTURA NO COTIDIANO DAS ESCOLAS

Conforme referido, a cultura da escola abrange diversos elementos que ensejam uma compreensão mais ampla do universo das organizações escolares e, conseqüentemente, sobre os processos de gestão. Ademais, a cultura mobiliza outros elementos, como por exemplo, a imagem dos atores acerca da organização, o sentimento de pertencimento ao grupo, o clima de trabalho, os tipos de interação entre os atores, as atitudes de comunicação, dentre outros. Tudo isto pode interferir, mesmo que indiretamente, no processo de gestão da escola e, por consequência, no desempenho de professores e alunos.

De acordo com Nóvoa (1995), a cultura pode ser expressa nos valores em comum no grupo, nas crenças, na coesão, nos significados partilhados em uma dada unidade social, conforme já referido. Neste item serão discutidos aspectos relacionados aos tipos de interação expressa pelos sujeitos, e, nesse sentido, vale evocar a afirmativa de Brunet (1995, p. 126), quando salienta que “são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é. Por isso, é importante compreender a percepção que estes têm da atmosfera de trabalho, a fim de conhecer os aspectos que influenciam o seu rendimento”. Nesta perspectiva, a seguir, serão apresentados e discutidos os dados empíricos da pesquisa.

4.1 A imagem da escola para os sujeitos, o sentimento de pertencimento e as relações interpessoais

No intuito de compreender aspectos da cultura da escola, inicialmente, foram feitas perguntas gerais sobre o significado da unidade escolar para os entrevistados. Sendo assim, a Escola A, que teve o Ideb mais alto, é vista como uma referência de qualidade educacional pelos moradores do bairro onde está localizada. De acordo com os entrevistados, normalmente, tanto profissionais quanto os pais dos alunos, procuram esta unidade de ensino por conta da imagem que ela guarda na comunidade. Na Escola B, ao se reportarem a estes aspectos, prevaleceram às respostas voltadas para os problemas de estrutura física, as mudanças do local de funcionamento e a suspensão das atividades por conta destes problemas. Além disso, os professores apontaram que um dos principais problemas da escola é o perfil do público que a frequenta, por se tratar de alunos “difíceis”, com problemas de violência e indisciplina.

Ao aprofundar a análise das concepções dos sujeitos da pesquisa sobre a Escola A, em relação às demais instituições escolares no sistema municipal de Salvador, foram verificadas

respostas diversas. Os informantes destacaram o trabalho pedagógico e o clima organizacional como os diferenciais desta unidade escolar em relação às outras que conheciam. Foi destacado o grau de autonomia da escola, a qualificação e o comprometimento dos profissionais, a boa comunicação, a harmonia do grupo e a responsabilidade da direção com relação à disciplina dos alunos.

No que diz respeito às concepções dos sujeitos sobre Escola B, foi sinalizado por uma entrevistada que se trata de uma escola no mesmo nível das outras do bairro, opinião que não é unânime entre os pesquisados. Outra informante afirmou que a Escola B é “mal vista” na rede municipal. Esta imagem negativa dos atores sobre esta escola revela as dificuldades enfrentadas pela instituição e, provavelmente, pode sinalizar motivos do seu baixo rendimento.

Sobre o sentimento de pertencimento dos sujeitos, como profissionais das instituições, destacam-se as informações coletadas na Escola A. A maioria dos entrevistados expressou que guarda sentimentos de zelo e uma relação de afetividade para com a escola, ao afirmarem que “é um lugar agradável”, que tem um “espírito de união” e as pessoas são “acolhedoras”. Uma professora expressou que na iminência de fechar a unidade escolar, ela lutou para que isso não acontecesse, principalmente, reportando-se ao seu fundador “que era leigo, não tinha formação, mas tinha todo cuidado social de atender a comunidade, porque no bairro não tinha escola naquele tempo” (Professora A1).

Sobre esta questão, na Escola B, apesar de os entrevistados não destacarem esses sentimentos com relação à escola, os sujeitos informam que a maior conquista deles, nos últimos anos, foi a de ter conseguido que a instituição não fosse fechada, pois para alguns, “a prefeitura” não manifestava interesse na sua manutenção.

Com relação ao nível de satisfação com o trabalho, a maioria dos entrevistados de ambas as escolas se manifestou insatisfeita com as condições oferecidas para desenvolver bem as suas tarefas. Dentre os motivos, destacam-se a falta de recursos didáticos e os problemas de estrutura física. Ao aprofundar a análise dos dados coletados, na Escola A, verificou-se que a insatisfação dos profissionais estava focalizada em aspectos que dificultam a atividade de ensino e nos aspectos comportamentais dos alunos, enquanto que na Escola B, as respostas tendiam a apontar como motivo da insatisfação os perfis dos próprios alunos ou dos colegas de trabalho.

No que se refere às relações interpessoais, foram observadas situações distintas. Na Escola A, foram identificados problemas de relacionamento que não representavam entraves para o funcionamento da escola. Para evitar esses problemas, segundo uma entrevistada, é feito um trabalho de acolhimento aos novos profissionais que chegam: “a gente procura de todas as formas trazer esse nosso colega pra dentro do nosso trabalho, do nosso perfil, da nossa dinâmica, dentro do nosso fazer, dentro dessa história que acompanha a escola” (Professora A). Carvalho (2006) chama a atenção para os processos de socialização distintos nas organizações. Conforme discussão teórica deste artigo, este autor salienta que os indivíduos respondem de maneira diferente aos processos de interação e produzem diferentes resultados que traduzem a própria dinâmica da cultura. Ademais, vê-se nas falas dos atores desta escola que há uma busca pela manutenção de determinados valores e comportamentos entre os seus servidores. Entrevistada, a diretora da Escola A admite que os conflitos existem e que ela busca transmitir os valores da escola aos profissionais que chegam. Alguns entrevistados acentuam que a diretora é “calma” e faz esforço para intermediar as situações conflitantes. Estes dados confirmam o pensamento de Libâneo (2008) quando ressalta o papel da liderança da escola ao criar clima favorável e relação de confiança, conforme mencionado em item anterior deste artigo.

Sobre esta mesma questão, na Escola B, verificou-se maior incidência de conflitos entre os sujeitos. Na fala da diretora (B), estes conflitos são problemas comuns de relacionamento entre os profissionais:

Todos, todos os dias. Todos os dias, por mais que a escola seja pequena, são pessoas diferentes, cabeças diferentes, estrutura diferente, cada um se acha dono da verdade. [...] Então é um leão que a gente consegue matar a cada dia, através de reunião, de palestra. De colocar um perto do outro pra tentar resolver o problema, mas é complicado. [...] (Diretora B1).

Com base nestes dados descritos, em consonância com as observações no cotidiano da escola, constata-se que há alta incidência de problemas nas relações interpessoais na Escola B, o que pode interferir no desempenho educacional. Estes problemas foram ressaltados tanto pela direção, quanto pelos professores e demais profissionais. Os conflitos entre os atores desta escola e as dificuldades na sua mediação pela liderança, dentre outros, podem contribuir para os baixos resultados escolares. Foram constatados nesta escola conflitos entre professores na distribuição de carga horária, de cumprimento do tempo pedagógico das aulas, de sobrecarga de atividades, indicando as dificuldades que a gestão enfrenta na condução dos processos de

mediação e apoio às atividades pedagógicas. Esses aspectos manifestados na gestão serão abordados a seguir.

4.2 A cultura da escola nas dimensões da gestão

Sander (2002, p. 10) conceitua a gestão educacional em três níveis: a) o nível organizacional ou burocrático (administrativo), que se refere à estrutura e funcionamento da instituição educacional; b) o nível pedagógico que é de natureza técnica, que se refere aos processos de ensino e aprendizagem; e c) o nível político que diz respeito às relações entre escola e o entorno em que ela funciona com suas forças políticas, econômicas e culturais. Tomando como parâmetro essa conceituação, foi feita a análise dos elementos da cultura da escola, nessas três dimensões.

A gestão, na dimensão administrativo-burocrática, se expressou a partir de alguns elementos identificados nas instituições pesquisadas. Pelas observações feitas e resultados das entrevistas, constatou-se na Escola A um esforço para o controle e organização dos serviços pela direção, destacando-se a realização de reuniões periódicas com professores e funcionários. Por ter suas contas aprovadas em exercícios anteriores, a escola recebeu e administrou recursos financeiros que contribuiu para o melhoramento das condições de funcionamento da escola. Na Escola B, no entanto, verificou-se dificuldade da direção no controle e organização dos serviços, o descuido na preservação do patrimônio, sobretudo pelos alunos, e uma crise de autoridade da direção. Acrescenta-se que pelas dificuldades de prestação de contas de exercícios anteriores, a escola não tem recebido recursos financeiros, o que implicou em falta de condições essenciais para o seu funcionamento.

Vale enfatizar, com essas observações que, apesar de as determinações da administração central do sistema de ensino em termos de controle administrativo na gerência das escolas serem as mesmas, os atores empreendem a gestão nesta dimensão de maneira diferenciada no cotidiano da escola. De acordo com Lima (2002, p.51) “não são apenas os modelos decretados que influenciam as práticas de gestão; estas práticas são influenciadas por múltiplos fatores, objetivos, interesses, circunstâncias etc. [...]”. Assim, a trajetória histórica e o contexto onde estão inseridas e as interações dos atores, por exemplo, dão outros contornos às normas prescritas pelo sistema de ensino.

Entende-se que a Escola A expressa níveis mais elevados de racionalização dos recursos humanos para a consecução dos fins pedagógicos se comparada à Escola B. Há maior acompanhamento e controle dos resultados pela chefia, neste caso, representada nas funções de direção e vice-direção das escolas. Nesta mesma direção, não se considera que exista uma relação permeada por autoritarismo entre a direção e funcionários, tampouco entre direção e professores. É possível afirmar que nessa escola as formas de empreender a gestão pelos profissionais convergem para as considerações feitas por Rutter *et. al.* (1979 apud GLATTER, 1995, p. 147-148) quando eles afirmam que os melhores desempenhos das escolas têm relação com a “combinação de liderança forte associada à participação na tomada de decisão”.

Ao analisar a gestão das escolas na dimensão pedagógica, na Escola A, a coordenadora pedagógica sinaliza dificuldades para desenvolver o seu trabalho com alguns professores. No entanto, percebe-se que há uma consciência por parte dessa profissional no sentido de ter “cautela” nesta relação para que haja avanços nos resultados pedagógicos. Na escola B, esta relação entre coordenação pedagógica e professores apresenta problemas relativamente sérios. Os dois coordenadores afirmam que os professores têm dificuldade em executar o que foi planejado, sendo que um deles sinaliza que os docentes não têm a “cultura de planejar”. Estes docentes, ao se referirem ao apoio da coordenação, em entrevista, não consideram existir uma contribuição significativa das ações de coordenação pedagógica em seus trabalhos. As observações feitas pelo pesquisador ao assistir reuniões de planejamento evidenciaram essa diferença entre as duas escolas. Enquanto na Escola A havia um clima de colaboração e de descontração entre os professores e coordenação, na Escola B, percebia-se a falta de interesse dos professores pelas atividades, mostrando-se desmotivados em participar do planejamento e avaliação das atividades pedagógicas.

Sobre esta relação entre direção e coordenação pedagógica e professores, Libâneo (2008) afirma que a gestão da escola pode favorecer a criação de uma cultura organizacional que resulte em melhores resultados escolares. A equipe gestora pode modificar as rotinas e contribuir para uma mudança na cultura da escola:

Por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe gestora (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Bordignon e Gracindo (2006), ao discorrer sobre a função da gestão na dimensão pedagógica, ressaltam a finalidade de transformar os objetivos educacionais em ações, nesta dimensão. O planejamento pedagógico e sua execução pelos docentes podem se inserir nesse processo referido por estes autores e nesse âmbito, a Escola B tem enfrentado maiores dificuldades que por certo, têm ocasionado impacto negativo nos indicadores de qualidade da escola.

Com relação à gestão das escolas na dimensão política, em ambas as instituições os diretores declararam que a democracia na gestão se desenvolve mediante o diálogo e a abertura para sugestões da comunidade com relação ao funcionamento das escolas. As falas dos diretores na pesquisa desvelam parte das suas formas de conceber e interpretar as determinações expressas na legislação municipal quanto ao modelo de gestão democrática.

Assim, verifica-se que na Escola A, a dirigente interpreta a “democracia” relacionando-a à tomada de decisão coletiva, apesar de admitir que existem processos que devam ser decididos pela direção escolar, apenas. Na Escola B, as concepções sobre a materialização de práticas democráticas na visão da diretora, estão associadas à escuta dos membros na tentativa de atender às suas necessidades não enfocando os processos decisórios coletivos. A fala desta entrevistada apresenta-se contraditória, pois, ao tempo em que defende a gestão democrática como a ideal, aponta a necessidade de se adotar procedimentos de gestão que ela denomina de “tradicionais”, para garantir a execução dos serviços.

Tais informações demonstram alguns sinais da intenção que os sujeitos dessas instituições tem para estabelecer a chamada gestão democrática, em particular conforme preconiza a Lei Orgânica do Município onde essas escolas se localizam, quando esta determina que a gestão do ensino público municipal deve ser exercida com representação de “[...] todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução, controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos” (SALVADOR, 1990). No entanto, estas orientações do órgão central se materializam de formas distintas. Ao adentrar nas especificidades das formas de empreender a gestão das escolas, foram identificados aspectos contrastantes na dimensão política da gestão. A Escola A tem um Conselho Escolar atuante. Na Escola B, este órgão colegiado não se encontra em atividade. Neste sentido, na Escola A, existem níveis mais altos de participação, pois além da atuação do Conselho verificou-se, ainda, que há também maior envolvimento dos professores na gestão. Na Escola B, realizam-se poucas reuniões, além de os professores não demonstrarem interesse pela gestão.

Com relação à participação das famílias, foram encontradas semelhanças entre as escolas pesquisadas, como por exemplo, a falta de participação e acompanhamento dos filhos pelos pais. Nesse sentido, mesmo na Escola A, que tem Conselho Escolar, a participação desse segmento ainda é pouco relevante.

Os dados que emergem na dimensão política da gestão, no presente estudo, convergem para os resultados de estudos quantitativos sobre esta questão. Alguns deles relacionam perfis de diretores democráticos com os melhores desempenhos. Por exemplo, podem-se citar os achados de Soares e Teixeira (2006, p. 180), a partir do cruzamento de dados quantitativos do Saeb, que indicam que

[...] um perfil de diretor amplamente democrático parece influenciar, positivamente, na proficiência do aluno, além de produzir uma maior equidade com respeito à condição socioeconômica, pois diminui o efeito que essa variável exerce sobre a proficiência. No entanto, ressalta-se que este estudo necessita de futuras comprovações empíricas que o reforcem e de extensões que o complemente.

Na mesma perspectiva, os dados encontrados na Escola A coincidem com os estudos de Souza (2007, p. 7), quando afirma que “a democratização dos processos de gestão têm relação com o bom resultado da escola”. Neste estudo em específico, este autor considerou a frequência de reuniões do Conselho Escolar como um dos elementos que compõem o conceito de gestão democrática, o que reforça os dados encontrados na presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Escola A, que teve Ideb alto, a cultura da escola, construída ao longo dos anos revela traços fortes que interferem na gestão, ou seja, esta não se resume apenas na figura do diretor. Assim, as concepções e práticas de gestão, partilhados entre os atores estão associadas, também, à integração entre os professores e os dirigentes, bem como, relacionada à participação dos membros nas tomadas de decisão, por conta também de uma cultura construída através dos tempos em torno de determinados valores.

Na Escola B, as relações informais, de cunho pessoal, entre a direção e os professores e os funcionários indicam entraves no apoio aos processos de ensino, ou seja, na gestão eficiente da escola. Além disto, a rotatividade de professores e alunos na escola e as relações interpessoais conflituosas entre eles afastam a oportunidade de ser construída uma cultura que

favoreça sentimentos de autoestima assim como de preservação de determinados valores considerados positivos.

Com base nestes dados apresentados e nas observações, entende-se que a participação nos processos decisórios na Escola A parece ser comum aos professores. A formalização do Conselho, conforme determina a legislação municipal talvez não tenha tanto impacto nas mudanças das formas de conceber a participação nesta instituição. Com base nestes dados, entende-se que a Escola A expressa um estilo de gestão mais democrático se forem consideradas a participação dos professores e a atuação do Conselho Escolar.

Os valores positivos agregados, em conjunto com outros elementos construídos ao longo do tempo e que caracterizam esta unidade social, podem interferir no desempenho escolar e, nesse sentido, estes aspectos são desvelados na Escola A. O bom resultado no Ideb, por exemplo, é motivo de orgulho entre os membros desta comunidade.

Na escola A, nas falas dos entrevistados, percebia-se uma coerência de modo que, não foram verificadas contradições significativas entre as opiniões individuais. Certamente, a percepção de cada indivíduo é fortemente influenciada por valores coletivos. Na Escola B, havia certo nível de denúncia entre os colegas, além de contradições nas falas, sobretudo entre direção, coordenação e professores. Nesse sentido, estas características observadas nas respostas levam a inferir que o nível de coesão do grupo de profissionais nesta unidade escolar não se apresenta tão intenso quanto na Escola A. Nesta escola as características assinaladas ratificam as formas de apoio da gestão aos processos de ensino, que podem ser pautados em relações de cooperação, sem, ingenuamente, deixar de admitir que os conflitos estejam presentes nas relações sociais, sendo um componente tácito, natural entre os agrupamentos humanos.

Com os aportes teóricos de alguns autores e a partir de dados coletados através de uma pesquisa empírica e apresentados neste artigo, buscou-se discutir a relação entre as categorias cultura da escola, a gestão e o desempenho. Embora o estudo realizado não permita aprofundar nem generalizar os achados dessas análises, observou-se que as duas instituições pesquisadas apresentam aspectos da cultura distintos, que podem oferecer pistas para explicar as diferenças constatadas em termos dos seus desempenhos, medidos nas avaliações oficialmente realizadas.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos, São Paulo, Cortez, 2006.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In. NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p. 122-140.

CARVALHO, Renato Gil. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. In: **Revista Iberoamericana de Educación**. 2006. <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1434GilGomes.pdf>>. Acesso em: ago. 2011.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In. NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p. 139-260.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, C. Licínio. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In. _____ (org.). **As organizações escolares em análise**. Publicações Dom Quixote. Lisboa: 1995. p.13-42.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 9 abr. 2011.

POL, Milan; HLOUSKOVÁ, Lenka et al. Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões atuais. In. **Revista Lusófona de educação**. v. 10. N. 10. 2007. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/634/529>> Acessado em: 26 mar. 2011.

SALVADOR. Lei Orgânica do Município do Salvador. Câmara Municipal de Salvador. 5 de Abril de 1990. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_ba_salvador.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2011.

SANDER, Benno. **O estudo da administração da educação na virada do século**. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa. In: **Educar**, n. 28. p. 201-216, Editora UFPR: Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a13n28.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2011.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, e Lucia Helena G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. In: **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago. Disponível em: www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf. Acesso em: 15 jan. 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. In: **Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação** v. 13, n. 25, p. 66-83, jan.-jun. Campo Grande, MS, 2007. Disponível em: <http://www.intermeio.ufms.br/revistas/25/Intermeio>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

TORRES, Leonor Lima. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. In: **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n.49, p. 435-451, out./dez. 2005.