

**Universidade Federal de São Carlos**  
**Centro de Educação e Ciências Humanas**  
**Curso de Especialização em Educação de Pessoas Jovens e Adultas (CEEJA)**

**Aula 3** - 20/02/2010 – sábado. Das 8h às 12h e das 14h às 18h): *Gestão democrática e participação* - Profa. Dra. Maria Cecília Luiz / Ded/UFSCar

**Síntese tema III: Cultura Escolar e Poder nas Organizações.**

Nessa terceira e última temática, compreendemos como se dá a cultura nas/das escolas, bem como o poder que encontramos em tais instituições. Também, nos pautando em textos-base discorreremos acerca deste tema.

Conforme já colocado no tema I, as escolas, apesar de possuírem uma estrutura padrão, tem suas particularidades/identidade própria, caráter autônomo, ou seja, uma *dinâmica* e *cultura interna* que as diferenciam, a qual varia de acordo com as negociações que se desenvolvem entre normas de funcionamento determinadas pelo sistema e percepções, valores, crenças, ideologias e interesses de sua equipe, dos alunos, pais e comunidade (CANDIDO, 1977 apud TEIXEIRA, 2002).

Para tanto, cabe salientar que cultura, de acordo com Teixeira (2002), é o elo que une sistemas simbólicos, códigos, normas e as práticas simbólicas cotidianas, que interagem pela reapropriação e reinterpretação daquilo que constitui a memória social. Dessa forma, a instituição escolar é, socialmente, destinada a criar e reproduzir saber e cultura, de modo que tornou-se um espaço de reapropriação e reinterpretação dessa e, conseqüentemente, das normas, estatutos e regras ditadas pelo sistema educacional, as quais são adaptadas à realidade de cada escola (TEIXEIRA e PORTO, 1996 apud TEIXEIRA, 2002).

Outro aspecto relacionado às particularidades de cada unidade escolar (UE) é sua organização, que é um processo em construção, no qual os membros são atores das realizações e mudanças que ocorrem. Nóvoa (1995 apud TEIXEIRA, 2002) entende que o funcionamento de uma organização escolar é fruto do compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem em seu meio, relacionadas aos grupos de interesses distintos.

Dessa forma, a *cultura organizacional* escolar, bem como de qualquer outra organização, compõe-se por variados elementos que condicionam sua dinâmica interna e integram aspectos de ordem histórica, ideológica, sociológica e psicológica. Assim, tal

conceito, pautado na participação ativa e efetiva dos indivíduos e na análise do simbólico, permite a compreensão da realidade da UE como um processo de construção social e opõe-se à tradição estrutural funcionalista (TEIXEIRA, 2002).

Assim como a instituição educacional, cada país possui sua cultura própria. Para tanto, Motta (1997) – que não faz uma reflexão direta com a escola, mas com o mundo do trabalho – diz que essa variação cultural (crenças, valores, atitudes, etc.) é extremamente importante para a organização, uma vez que tanto essa variação como as relações alteram-se conforme a economia do país, a qual, acredito, tem grande influência no sistema educacional. Com isso, o autor (ibidem) coloca que quanto mais baixa for a distância do poder, mais próximo se está de quem manda, logo, menos hierarquia e mais participação.

No caso Brasil, tem-se uma sociedade coletivista, ou seja, sabe-se trabalhar no coletivo, porém não se coloca entre os mais, já que tem grande distância do poder, sendo a questão hierárquica muito definida (quem manda e quem obedece) (MOTTA, 1997). Portanto, por possuir um passado escravocrata e conservar o legado cultural de distância do poder, ainda há uma diferença muito grande nas classes sociais, bem como os valores democráticos tornaram-se enfraquecidos, o que ocorre pelo “jeitinho brasileiro” (ibidem, p. 33).

Dessa forma, Motta (ibidem) coloca que há uma dificuldade de se entender a questão da democracia, não somente pelo fato da escola “não abrir suas portas” para a participação, mas também, e principalmente, pela variação cultural. Assim, não adianta somente dar condição para que ela ocorra, são necessárias pessoas que queiram-na.

Nesse sentido, Santos Filho (1998) coloca a questão das descentralizações política e organizacional das escolas. Esta última refere-se à descentralização relacionada ao poder decisório que acontece no interior da organização, flexibilizando-as para atitudes com mais destrezas e eficácia, cujos propósitos educacionais são fornecer a criação de novas estruturas, responsabilidade, produtividade e a mudança. Já a primeira é representada por uma postura que visa um controle semi-autônomo.

Vale salientar que, muitas vezes, o que encontramos é um falso discurso de descentralização, no qual ao invés de não centralizar o poder em uma pessoa/órgão, o líder (geralmente diretores/gestores) distribui tarefas, mas não o poder, fazendo com que qualquer trabalho ou atividade tenha que, necessariamente, passar pelo seu consentimento, além de dar “sugestões” para serem decididas no Conselho, porém, na

verdade, esse só precisa efetivá-las, ou seja, contrariamente à descentralização, o que ocorre é a desconcentração.

Para tanto, ao pensarmos na lógica da autonomia escolar, a qual permite aos alunos uma conscientização e desalienação imposta pelo sistema, defendemos que a educação é de extrema importância no processo de passagem da anomia para a heteronomia, e por sua vez para a autonomia destes, sendo essa formação possível a partir de uma democracia institucional na escola, a qual não evita a presença hierárquica em suas estruturas organizacionais. Porém, pode-se buscar as alternativas democráticas, como participação nas tomadas de decisão para que essa hierarquia não prevaleça negativamente (SANTOS FILHO, 1998).

Toda via, Michels (1958 apud SANTOS FILHO, 1998) acredita que a democracia é utópica e irrealizável devido à “lei de ferro da oligarquia”, ou seja, a presença de uma minoria que possui a liderança (um fenômeno presente em toda forma de vida social), necessária para manter a organização. A partir disso, cria dois argumentos para efetivar seu pensamento: “da eficiência” – tomada de decisão não pode ser coletiva, pois terá confusão de idéias e não chegam a uma solução, uma vez que as pessoas não têm “competência” – e “da apatia das massas” – as pessoas são politicamente apáticas, ou seja, gostam que uma minoria lidere e tome decisões em seu nome, de modo que a democracia refere-se, somente, à escolha desses líderes, os quais apesar de agir em nome do coletivo, negam os interesses deste.

Contra-argumentando este autor, Santos Filho (ibidem) diz que essa apatia é algo imposto pela sociedade e não é psicológico, logo, resulta da alienação das estruturas sociais e políticas da sociedade, bem como da centralização, do autoritarismo, burocratização, hierarquização do poder, relação de dependência/dominação e ausência de autonomia, de modo que acredita que o objetivo educacional deveria ser a maximização da participação efetiva (de alunos e pais), ensinando-os a (con)viver com valores democráticos, liberdade e justiça. Ele também considera que a tomada de decisão é um processo dinâmico, por isso permite a participação de muitas pessoas com iniciativa e objetivos comuns, logo, promove a eficiência e o compromisso com a comunidade.

Então, o ideal de democracia organizacional, apesar de ser tida como inexistente, não pode ser considerada utópica ou impossível, de forma que a proximidade conceitual entre participação democrática e educação deve ser trabalhada como um dos

instrumentos para o desenvolvimento do senso crítico (MAXCY, 1985 apud SANTOS FILHO, 1998).

Lima (2002), nesse texto, baseia-se muito em Paulo Freire, o qual coloca a questão da conscientização como algo muito importante, assim como salienta a necessidade da politicidade dentro da escola, da educação e da pedagogia, uma política das relações. Assim como Santos Filho (1998), Freire não ignora as dominações existentes nos aparelhos organizativos, pois entende que existe a produção e reprodução de poderes, mesmo assim, defende a concepção democrática e participativa e acredita que esta seja possível com a prática da liberdade, ou seja, você não aprende a ser cidadão se não vivenciar tal situação, porém esta prática é muito trabalhosa.

Não dá para pensar a democracia em uma única perspectiva, logo, deve-se democratizar o micro, o macro (organizações, currículo, etc.) e meso (atividades fim e meio), ou seja, ela tem que ter uma prática educativa, caso ao contrário, esta não ocorre (LIMA, 2002). Indo ao encontro de Freire (apud LIMA, 2002), Paro (2008)<sup>1</sup> entende que enquanto não se tiver as atividades fim (currículo, educação, sala de aula) e as atividades meio (organização e administração) democratizadas, haverá um fingimento.

Lima (2002) afirma que não acontece a democracia sem *autonomia*, tanto do professor como do aluno, da escola, etc., e esta ocorre em vários graus, estando, sempre, em processo (uma vez que deve se criar uma relação de confiança). Então, para haver autonomia tem-se que ter a *conscientização*, com isso, o professor pode ensinar seu aluno a “pensar certo”, e não somente os conteúdos, isso deve ser realizado através de *diálogo*. Desse modo, segundo Conti e Silva (2009)<sup>2</sup>, sonhando com uma escola de qualidade, com um compromisso com a sociedade é que tem-se o “trinômio: *democratização* supõe *participação* e esta, por sua vez, supõe *autonomia*” (p. 4 – grifos dos autores) e conforme colocado por Lima (2002), a democratização na escola pressupõe uma “transformação das práticas” (CONTI e SILVA, 2009, p. 7), a qual deve ser efetiva.

Entretanto, o que encontramos nas escolas geralmente é que a participação só acontece quando os alunos, os pais, a comunidade e a própria equipe vêm resultados

---

<sup>1</sup> PARO, V. H. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Org.). **Políticas Educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-37.

<sup>2</sup> CONTI, C. L. A.; SILVA, F. C. da. Gestão Democrática da Educação e Conselhos de Escola. XXIII Congresso Brasileiro e III Simpósio Interamericano de Políticas e Administração da Educação – Direitos Humanos e Cidadania: desafios para as políticas públicas e a gestão democrática da educação, ago./2009, Vitória – ES. **Anais...** Vitória: Cadernos da ANPAE, v. 8, 2009.

(ibidem), de modo que se estes não os vêm, não querem nem participação, nem autonomia, pois é mais fácil ser “pau-mandado”.

Enfim, cada instituição escolar possui sua própria cultura organizacional e dinâmica interna, sendo esses aspectos que as diferenciam, já que mesmo as normas sendo padronizadas, cada uma possui uma interpretação, bem como uma relação com sua equipe e comunidade, de modo que ao se apropriar e interpretar as políticas públicas, a escola se adéqua à sua realidade, que é específica. Entender a presença de poder nessas organizações, conforme Freire (apud LIMA, 2002), que acredita numa gestão democrática e participativa, sendo que para isso faz-se necessário desenvolver o diálogo, a consciência e autonomia nos alunos para que esses participem e façam parte da democracia, de fato e efetivamente, de modo que pode (e deve) haver um líder, mas este precisa estar aberto à participação de toda equipe e comunidade para que, juntos, encontrem as melhores soluções para sua realidade.

Referência bibliográfica:

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 2. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002. p. 67-103.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

SANTOS FILHO, J. C. dos. Democracia Institucional na escola: discussão teórica. **Rev. de Administração Educacional**, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, v.1, n.2, 1-36, jan/jun 1998.

TEIXEIRA, L. H. G. A organização escolar percebida em sua dimensão cultural. In: \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002. p. 39-63.