UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: OS FATORES QUE CONTRIBUEM OU DIFICULTAM A GESTÃO EDUCACIONAL

Renato José Casagrande

UP- Universidade Positivo

renato@uol.com.br; rcasagrande@up.edu.br

INTRODUÇÃO

A pressão pelo aumento da competitividade como fator da própria sobrevivência das organizações em ambientes competitivos tem sido uma constante mundial nos últimos anos. A globalização de mercados, as profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho, na organização do processo produtivo, no padrão de sociabilidade e nas relações sociais estão alterando costumes, padrões e comportamentos das organizações em geral.

Essas mudanças estão causando impactos muito profundos e desestrutur3adores, atingindo a humanidade na dissolução do indivíduo como sujeito da história e da razão. A Educação, neste contexto, ganha maior importância, pois essa configuração exige novas compreensões, novos conceitos, categorias e interpretações no âmbito educacional (FERREIRA, 2000b).

Tem-se, então, observado várias mudanças na política de Educação no Brasil. O novo discurso tem proporcionado participação efetiva de toda a sociedade, inclusive com responsabilidade financeira. A sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de Educação seus jovens necessitam, parece não estar indiferente ao que vem ocorrendo nas organizações educacionais. Tem exigido competência, bons resultados de aprendizagem e otimização dos seus recursos (LÜCK, 2000a).

Também já se verifica o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborarem com a escola, vislumbrando-se oportunidades para realização de parcerias em prol da Educação e para o desenvolvimento da

sociedade, oportunizando grande desafio para os gestores escolares. Conseqüentemente, o Estado passa a permitir e incentivar novas formas de gestão escolar, aparentemente mais democráticas. Para isso, são exigidos dos gestores novas atenções, conhecimentos e habilidades (CABRAL NETO e ALMEIDA, 2000; LÜCK, 2000a).

Nas organizações educacionais contemporâneas, observa-se que as mudanças estão diretamente relacionadas a uma dimensão que chega a ser predominante: a dos valores compartilhados nas organizações. A mudança só acontece quando a cultura organizacional também muda e, nesse aspecto, a cultura organizacional é como os paradigmas, não pode ser imposta, precisa ser compartilhada. Se não houver níveis adequados de consistência entre seus valores, a cultura organizacional pode impedir que a mudança aconteça e conseqüentemente pode comprometer o sucesso da organização (COSTA, 1999).

Calcados nesta realidade, PARENTE e LÜCK (2000) consideram que o principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, as inovações correm o risco de se tornarem ineficazes. Cada personagem presente no interior da escola tem importância fundamental nas decisões a serem tomadas e tudo é construído através da participação efetiva de toda comunidade escolar.

Considerando este novo cenário, onde emergem novas e complexas demandas para as organizações educacionais, parece relevante estudar os valores que estão presentes, tanto no ambiente em que as organizações estão inseridas, como nas próprias organizações educacionais. De acordo com MEYER e ROWAN (1977), além de aspectos econômicos, outros fatores como regras institucionalizadas e valores ambientais exercem influência sobre a atividade organizacional. Assim, torna-se importante analisar os aspectos referentes às condições internas das organizações e os elementos externos provenientes do contexto ambiental, por se tratarem de fatores determinantes do sucesso, tanto de organizações públicas quanto privadas.

Em face da breve discussão realizada na primeira parte da introdução, o objetivo geral desse trabalho é analisar a relação entre os valores ambientais e organizacionais nos Colégios Alfa, Beta e Gama, localizados no município de Curitiba, no ano de 2001. Os objetivos específicos são: identificar os valores ambientais predominantes no

contexto educacional; identificar os valores do grupo de dirigentes das escolas públicas em estudo; Identificar os valores do grupo de docentes das escolas públicas em estudo; Analisar a relação que há entre os valores dos grupos de dirigentes e docentes das organizações estudadas; Analisar a relação que há entre os valores ambientais e os valores organizacionais observados nessas escolas.

É importante ressaltar que esta pesquisa é resultado de uma dissertação de mestrado, realizado no Brasil em instituição reconhecida nacionalmente e internacionalmente.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo parte do pressuposto de que o desempenho das organizações é influenciado por fatores externos e internos à organização. Como as mudanças ambientais ocorrem cada vez com mais intensidade, as organizações têm-se tornado mais dinâmicas e mais complexas. Novos fatores têm alterado a sociedade, como a globalização da economia, a abertura de mercados, o desenvolvimento das telecomunicações, causando em muitos casos uma turbulência ambiental (MACHADO DA SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1998). Junto a esta nova economia informacional e a abertura de mercados em nível mundial, muitos países emergentes têm sofrido dificuldades nos padrões de competição em relação ao treinamento e Educação (CASTELLS, 1999). São visíveis na sociedade as dificuldades, às vezes insuperáveis, para assimilação das mudanças no contexto ambiental. Entretanto, as mudanças se constituem em novos desafios para a Educação, determinando outras formas de relação entre o Estado e a Sociedade (CASTELLS, 1999; KUENZER,1998).

Diante desse quadro, o estudo da cultura organizacional passou a ganhar mais ênfase, principalmente nos últimos anos, promovendo mudanças com maiores possibilidades de sucesso, atuando no nível de integração interna e viabilizando estratégias de adaptação ao meio externo e ao ambiente organizacional (CASTELLS, 1999).

As temáticas que servem de suporte teórico, e seus respectivos autores de referência, no presente estudo são:

- Contexto ambiental: MACHADO DA SILVA; FONSECA e FERNANDES (1999); SCOTT (1992,1995); CRUBELLATE e MACHADO DA SILVA (1998); MACHADO DA SILVA e FONSECA (1996).

- Valores organizacionais: ENZ (1988); BEYER (1986); PANT e LACHMAN (1998); LEMAÎTRE (1984); SCHEIN (1985) FREITAS (1991); FLEURY & FLEURY (1995); DINIZ DE SÁ e LEMOINE (2000); TAMAYO e GONDIM (1996); HININGS e GREENWOOD (1996); MACHADO DA SILVA e FONSECA (1996).

- Cultura organizacional: MACHADO DA SILVA e FONSECA (1996); DEAL e KENNEDY (1982); SACKMANN (1992); DEAL e KENNEDY (1982); HOFSTEDE (1998); LÜCK (2001); SACKMANN (1992, 1995); FLEURY e FLEURY (1995); MORGAN (1996); BARNEY (1986); DEAL e KENNEDY (1982); MARTIN (1992); RODRIGUES e DUARTE (1999).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A população do estudo é constituída por todas as escolas estaduais da rede pública, localizadas no município de Curitiba, que ofertam Educação Básica regular (Ensino Fundamental de 5ª. à 8ª. séries e Ensino Médio). Foram selecionadas três escolas desse universo. A escolha deu-se em função do tamanho (porte), da distribuição e da localização econômica. As definições desses critérios são:

Porte: Atualmente as escolas públicas do Paraná estão classificadas em 11 (onze) portes. Foram escolhidos os portes 7 (sete), de 1.161 a 1.560 alunos, e porte 8 (oito), de 1.561 a 1.960 alunos, por representarem 57,6% das escolas estaduais de Curitiba.

Distribuição: As escolas classificadas nos portes 7 e 8 estão presentes na maioria dos bairros da cidade de Curitiba;

Localização / Econômica: A partir dos dados fornecidos pelo IBGE (censo demográfico, 1991), foram criadas três classes de renda para classificar os bairros: nos bairros classificados como A, residem famílias que possuem renda superior a dez salários mínimos; nos bairros classificados como B, residem famílias que possuem renda de três a dez salários mínimos; e nos bairros classificados como C, residem famílias que possuem renda inferior a três salários mínimos.

O objetivo de escolher as escolas também pela localização, em função da renda da população residente nos bairros, deu-se em função de que este estudo tem o propósito de identificar valores, e ao optar por escolas localizadas em bairros com características populacionais diferenciadas, procurou-se diminuir o nível de distorção existente nesse tipo de investigação. O critério para a escolha final, após a seleção do porte e do bairro em que a escola está localizada, foi em função da disponibilidade e da aceitação por parte dos gestores, de realizar a pesquisa em tais estruturas.

O *design* da pesquisa tem a lógica de relacionar os dados a serem coletados com as questões que o estudo se propõe a investigar (YIN, 1989).

O nível de análise da pesquisa é o organizacional, pois aborda aspectos de cada uma das escolas selecionadas e a unidade de análise é composta pelo grupo de dirigentes (diretores e equipe técnico-pedagógica) e o grupo de professores. Também se utilizou o método comparativo de análise, uma vez que, para efeito deste estudo, os valores ambientais foram estratificados: Sistema Mantenedor e Regulador da Educação, Sociedade Organizada e Sindicato dos Professores. Esse método permitirá determinar relações entre atributos e variáveis organizacionais, propiciando análise entre os estratos com a finalidade de verificar similitudes e destacar percepções diferenciadas entre os grupos.

Este estudo caracteriza-se ainda como descritivo. Neste tipo de pesquisa, de natureza e opções claras, o propósito é o de estabelecer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos (RICHARDSON, 1999).

Em cada organização foram entrevistados três membros da equipe de dirigentes: Diretor-Geral, Diretor-Auxiliar e um Coordenador Pedagógico. O Coordenador, indicado pelo Diretor-Geral por ser elemento de sua confiança e por exercer grande influência na equipe de dirigentes, também responde pela direção quando da sua ausência. Foram também aplicados questionários a todos os componentes das equipes de dirigentes das três escolas. Em relação aos professores, foram encaminhados 54 questionários para o Colégio Alfa, 68 para o Colégio Beta, e 54 para o Colégio Gama. O

retorno de questionários válidos foi: 32 questionários do Colégio Alfa, 30 do Colégio Beta e 35 do Colégio Gama, representando respectivamente 59,3%, 51,7% e 64,8% dos professores das escolas pesquisadas. Foram analisadas as legislações em vigor, tanto no âmbito federal (Lei 9394/96-LDB), como no âmbito estadual (Coletânea da Legislação da Educação Básica do Estado do Paraná – período 2000/01). Na Secretaria de Estado da Educação e no Sindicato dos Professores, foram analisados todos os jornais e boletins informativos, publicados e distribuídos no período de janeiro a setembro de 2001. Para identificar os valores presentes referentes à Educação na Sociedade Organizada, foram analisadas todas as matérias, as notícias, os artigos, e as publicações em geral sobre Educação, nos principais jornais do Estado do Paraná[1] no ano de 2001. Para tornar viável a análise, foram selecionadas as publicações de domingo e quarta-feira, por serem os dias em que há maior tiragem desses jornais.

Os dados secundários das escolas estudadas foram obtidos a partir dos documentos disponibilizados por elas. Foram analisados: projetos pedagógicos, informativos gerais, documentos fixados em edital, regimentos internos, cronogramas de ações, atas de reuniões com professores, atas de reuniões com funcionários e atas de reuniões com pais de alunos e membros da comunidade.

A partir da análise documental, em fontes secundárias, foi obtida uma lista com 68 indicações de valores, sendo muitos deles semelhantes. Também partindo da análise desse conteúdo e em função das similaridades encontradas, essas indicações foram agrupadas, resultando numa relação com 15 valores.

Percebeu-se na análise dos valores que estão relacionados a três dimensões: dimensão ambiental, dimensão organizacional e dimensão pedagógica. Na dimensão ambiental, estão relacionados os valores referentes ao contexto ambiental e que exercem influência nas escolas; na dimensão organizacional, estão relacionados os valores que estão presentes no interior das escolas, ligados diretamente ao cotidiano escolar; e na dimensão pedagógica, os valores ligados às atividades de ensino.

[1] Jornais Gazeta do Povo e O Estado do Paraná, Curitiba

Em função dessa análise e para facilitar a apresentação dos dados, os valores foram distribuídos em três categorias: os valores que se referem à dimensão ambiental foram incluídos na categoria denominada "Atuação dos Agentes Ambientais"; os valores referentes à dimensão organizacional foram incluídos na categoria denominada "Dinâmica Escolar"; e os valores referentes à dimensão pedagógica foram incluídos na categoria denominada "Ensino".

As fontes primárias foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes (Diretor-Geral, Diretor-Auxiliar e Coordenador), visando confirmar e complementar os dados obtidos por meio de fontes secundárias. Houve também a aplicação de questionários aos docentes e dirigentes das escolas estudadas. O uso do questionário como forma básica de levantamento de dados justifica-se pelo elevado número de docentes da população e pela expressiva quantidade de informações que deveriam ser coletadas através deles.

Ao permitir levantamento mais amplo, dada a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias e percepções, às opiniões e interpretações da realidade organizacional, a entrevista semi-estruturada constitui instrumento adequado para este estudo. Um roteiro básico foi seguido, acrescido de questões relativas a cada uma das escolas ou de questões que o pesquisador considerou pertinentes no momento da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nas sedes das escolas, na sala de cada dirigente. Cada uma delas durou em média uma hora e foi gravada com a permissão do entrevistado. Não foram encontradas dificuldades na realização dessas entrevistas. O instrumento de pesquisa foi estruturado de forma auto-explicativa, contendo orientações para seu preenchimento. Ainda assim, aplicou-se um pré-teste do questionário a um conjunto de 15 dirigentes e professores de escolas públicas escolhidos aleatoriamente. Estes integrantes não pertenciam ao corpo de dirigentes e docentes das escolas que seriam posteriormente estudadas, o que resultou na reformulação de algumas questões, facilitando sobremaneira a compreensão e a assimilação dos termos utilizados no próprio questionário.

O questionário compreendeu um conjunto de 38 questões afirmativas relacionadas aos valores identificados na análise documental e na entrevista realizada com os dirigentes. A distribuição das questões com seus

respectivos valores organizacionais está ilustrada nos quadros demonstrativos constantes do.

Para medir a percepção dos dirigentes e dos docentes sobre os valores significativos da cultura organizacional das escolas em estudo, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo *Likert*.

O procedimento para a aplicação da escala do tipo Likert nesta pesquisa, consistiu, conforme mencionado anteriormente, na elaboração de um determinado número de questões afirmativas, consideradas relevantes para identificar a intensidade dos valores significativos para a cultura organizacional das escolas públicas em estudo. As afirmativas formuladas tomaram por base, além da fundamentação teórica, os valores identificados pela análise das fontes secundárias.

Para cada uma das afirmativas, foi apresentada uma escala (*continuum*) numerada de 0 a 7. Na coleta de dados foram aplicados questionários a todos os dirigentes (Diretores, Diretores-Auxiliares e membros da Equipe Técnico-Pedagógica) e aos professores de cada escola estudada, tendo sido garantida a participação de professores que atuam nos dois níveis de ensino (Fundamental e Médio) e nos dois turnos de funcionamento (diurno e noturno). A coleta de dados verificou-se nos meses de agosto e setembro de 2001.

Os dados obtidos foram analisados mediante a utilização de procedimentos descritivo-qualitativos. Os dados secundários foram analisados com a utilização de análise documental e de conteúdo, visando identificar valores do ambiente e das organizações.

A análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais o fenômeno estudado pode estar relacionado. Tem por objetivo básico a determinação fiel dos fenômenos sociais (RICHARDSON, 1999).

A análise foi feita a triangulação entre os dados secundários e dados primários. Esta técnica possibilita a obtenção de maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco do estudo (TRIVIÑOS, 1987).

A partir do número de observações constatadas na análise das fontes secundárias e ainda da média dos graus atribuídos nos questionários, pôde-

se atribuir uma intensidade a cada valor identificado. Os valores identificados no ambiente e nas organizações foram classificados em três níveis de intensidade: forte, moderado e fraco.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo das fontes primárias e secundárias, procurou-se explicar cada um dos valores obtidos. Essas explicações representam os valores identificados no ambiente e nas organizações estudadas.

- Responsabilidade do Governo: Refere-se à Responsabilidade do Governo pelo financiamento da Educação, garantindo a gratuidade da escola pública. Neste caso, a Educação é considerada responsabilidade exclusiva do Governo.
- Co-responsabilidade da Sociedade: Responsabilidade do setor produtivo, dos profissionais diversos e da sociedade em geral, em relação à Educação. Neste caso, a Educação não é uma responsabilidade apenas do Governo, é de todos. Considera-se a sociedade como co-responsável pelo desenvolvimento educacional da população em geral. Sua participação pode se dar através de parcerias com os sistemas educacionais ou diretamente com as escolas.
- Ações do Governo: Este valor refere-se às ações do Governo, principalmente àquelas desencadeadas pela Secretaria de Estado da Educação, como: mudanças na legislação, projetos implantados nas escolas, programas de capacitação de professores, parcerias estabelecidas e outras decisões tomadas no âmbito de Governo e que de alguma maneira causam repercussão nas escolas.
- Ações do Sindicato: Ações promovidas pelo Sindicato dos Professores como greves, passeatas, protestos, com o objetivo de defender os interesses da categoria dos profissionais de Educação.
- Relação Escola-Comunidade: Refere-se à participação da comunidade nas atividades extra-classes promovidas pela escola, buscando-se principalmente o envolvimento dos pais no acompanhamento da formação dos seus filhos. Refere-se também à adequação do projeto da escola às necessidades da comunidade na qual está inserida, visto que

as ações da escola, seu currículo, seu calendário, entre outros componentes, devem atender às necessidades e aos interesses específicos da comunidade.

- Gestão Democrática e Participativa: Participação da comunidade na gestão da escola, através das associações de pais e mestres, dos conselhos escolares ou ainda na escolha dos dirigentes das escolas. Considera-se que a comunidade deve, entre outras atribuições, participar do controle e da aplicação de recursos e do acompanhamento das ações promovidas pela escola.
- Controle: Refere-se aos aspectos da supervisão, da organização, da sistematização, utilizando-se da burocracia com o objetivo de garantir acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas.
- Autoridade: Considera-se a ordem, a disciplina e o comando, para que seja garantido ambiente propício ao desenvolvimento dos processos de gestão.
- Profissão Professor: Refere-se à importância atribuída à profissão professor, destacando-se, em especial, o seu papel na sociedade, suas responsabilidades, sua remuneração, sua formação e por fim o reconhecimento dado a essa profissão.
- Interesses Corporativos: Trata-se dos aspectos corporativos da classe dos trabalhadores em Educação, com destaque para: estabilidade, férias, manutenção do *status quo*, licença-prêmio, aposentadoria integral e previdência pública.
- Qualidade de Ensino: Representa o nível de ensino ministrado nas escolas, incluindo principalmente a adequação do conteúdo, metodologias de ensino, competência dos professores, gestores e funcionários das escolas e recursos físicos adequados e favoráveis ao processo ensino-aprendizagem.
- Formação Geral do Educando: É a formação integral do educando, incluindo, além da Formação Cognitiva, atividades e conteúdos que objetivem ampliar a formação do aluno. Dá-se importância à Educação inclusiva, à formação para a cidadania e à formação profissional.
- Formação Cognitiva: Refere-se à formação do aluno baseada exclusivamente na Formação Cognitiva, no currículo, no cumprimento do

conteúdo programático e na distribuição da carga-horária de cada disciplina.

- Formação Ideológica: É a difusão de ideologias contrárias às ideologias liberais e neoliberais, procurando incutir nos alunos e nos professores uma visão socialista de mundo.
- Uso da Tecnologia: Refere-se ao uso da tecnologia como meio de aprendizagem, utilizando-se de: computadores, *internet*, tv a cabo, projetores multimídia, entre outros.

Como explicado nos procedimentos metodológicos, os valores identificados foram agrupados nas seguintes categorias:

- Atuação dos Agentes Ambientais: Responsabilidade do Governo; Co-responsabilidade da Sociedade; Ações do Governo; Ações do Sindicato; Relação Escola-Comunidade. Para facilitar a descrição e análise de dados, esta categoria, passará a ser denominada Agentes.
- Dinâmica Escolar: Gestão Democrática e Participativa; Controle; Autoridade; Profissão Professor; Interesses Corporativos.
- Ensino: Qualidade de Ensino; Formação Geral do Educando; Formação Cognitiva; Formação Ideológica; Uso da Tecnologia.

A verificação empírica possibilitou chegar a resultados resumidos nos quadros que seguem:

Valores Identificados no Estrato Sistema Mantenedor e Regulador da Educação

Categorias	Valores identificados	Classificação da intensidade
AGENTES	Responsabilidade do Governo	Moderado
	Co-responsabilidade da Sociedade	Fraco
	Ações do Governo	-
	Ações do Sindicato	Não identificado
	Relação Escola / Comunidade	Moderado
DINÂMICA ESCOLAR	Gestão Democrática e Participativa	Forte

	Controle	Forte
	Autoridade	Não identificado
	Profissão Professor	Forte
	Interesses Corporativos	Não identificado
ENSINO	Qualidade de Ensino	Forte
	Formação Geral do Educando	Forte
	Formação Cognitiva	Forte
	Formação Ideológica	Não identificado
	Uso da Tecnologia	Fraco

Fonte: Dados Secundários da Pesquisa

Valores Identificados no Estrato Sociedade Organizada

Categorias	Valores	Classificação da intensidade
AGENTES	Responsabilidade do Governo	Moderado
	Co-responsabilidade da Sociedade	Forte
	Ações do Governo	Moderado
	Ações do Sindicato	Não identificado
	Relação Escola / Comunidade	Forte
DINÂMICA ESCOLAR	Gestão Democrática e Participativa	Fraco
	Controle	Moderado
	Autoridade	Não identificado
	Profissão Professor	Forte
	Interesses Corporativos	Fraco
ENSINO	Qualidade de Ensino	Moderado
	Formação Geral do Educando	Forte
	Formação Cognitiva	Fraco
	Formação Ideológica	Não identificado
	Uso da Tecnologia	Fraco

Fonte: Dados Secundários da Pesquisa

Valores Identificados no Estrato Sindicato dos Professores

Categorias	Valores	Classificação da intensidade
AGENTES	Responsabilidade do Governo	Forte
	Co-responsabilidade da Sociedade	Não identificado
	Ações do Governo	Fraco
	Ações do Sindicato	-
	Relação Escola / Comunidade	Fraco
DINÂMICA ESCOLAR	Gestão Democrática e Participativa	Forte
	Controle	Fraco
	Autoridade	Não identificado
	Profissão Professor	Forte
	Interesses corporativos	Forte
ENSINO	Qualidade de Ensino	Não identificado
	Formação Geral do Educando	Fraco
	Formação Cognitiva	Fraco
	Formação Ideológica	Forte
	Uso da Tecnologia	Não identificado

FONTE: Dados Secundários da Pesquisa

Coerente com os objetivos do trabalho busca-se agora apresentar a relação entre os valores identificados nas organizações e os valores ambientais e organizacionais (análise comparativa dos dados).

Quadro Comparativo dos valores identificados em relação à categoria Agentes

VALORES	AMBIENTE			ALFA		BETA		GAMA	
	Soc. Org.	Sind.	Sist.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.
Responsabilidade do Governo	Mod.	Forte	Mod.	Mod.	Mod.	Mod.	Forte	Forte	Mod.

Co-responsabilidade da Sociedade	Forte	Ñ. Id.	Fraco	Forte	Forte	Mod.	Mod.	Forte	Mod.
Ações do Governo	Mod.	Fraco	-	Fraco	Mod.	Fraco	Fraco	Fraco	Mod.
Ações do Sindicato	Ñ. Id.	-	Ñ. Id.	Forte	Mod.	Mod.	Fraco	Forte	Fraco
Relação Escola / Comunidade	Forte	Fraco	Mod.	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Quadro Comparativo dos valores identificados em relação à categoria Dinâmica Escolar

VALORES AGRUPADOS	AMBIENTE			ALFA		BETA		GAMA	
	Soc. Org.	Sind.	Sist.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.
Gestão Democrática e Participativa	Fraco	Forte	Forte	Forte	Mod.	Forte	Forte	Forte	Forte
Controle	Mod.	Fraco	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Autoridade	Ñ. Id.	Ñ. Id.	Ñ. Id.	Forte	Forte	Forte	Forte	Mod.	Forte
Profissão Professor	Forte	Forte	Forte	Fraco	Mod.	Fraco	Fraco	Forte	Fraco
Interesses Corporativos	Fraco	Forte	Não Ident.	Mod.	Fraco	Mod.	Fraco	Forte	Mod.

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Quadro Comparativo dos Valores Identificados em relação à categoria Ensino

VALORES AGRUPADOS	AMBIENTE			ALFA		BETA		GAMA	
	Soc. Org.	Sind.	Sist.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.

Qualidade de Ensino	Mod.	Ñ. Id.	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Formação Geral do Educando	Forte	Fraco	Forte	Mod.	Forte	Mod.	Forte	Forte	Forte
Formação Cognitiva	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco
Formação Ideológica	Ñ. Id.	Forte	Ñ. Id.	Fraco	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Fraco
Uso da Tecnologia	Fraco	Ñ. Id.	Fraco	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

CONCLUSÕES

A primeira consideração refere-se à valorização dada às ações do Governo. Concluiu-se que estão desacreditadas pelo grupo de professores e, de certa forma, também pelo grupo de dirigentes. As diretrizes e os projetos oriundos do Sistema, em geral, não são bem aceitos nas Escolas. Um dos motivos que pode justificar esse comportamento refere-se à comunicação adotada pelo Governo que, em muitos momentos, demonstrou-se ineficaz. Outra razão que parece justificar a postura refratária em relação às ações do Governo pode ser explicada pela influência do Sindicato, que procura, de inúmeras maneiras, colocar os professores e a comunidade contra o Governo, repudiando, praticamente, todas as ações implantadas por seus representantes. Em função disso, o professor demonstra sentir-se constrangido em apoiar determinadas ações do Governo, mesmo acreditando nelas.

Verificou-se também que, nas escolas em que os dirigentes trabalham abertamente contra o Governo, há maiores dificuldades na condução do processo de gestão. O clima instaurado não demonstra ser favorável para a garantia de boa aprendizagem. Há tendências de a escola transferir toda a ineficiência da gestão escolar para o Governo, atribuindo a ele toda a responsabilidade pelo fracasso. Numa das escolas em que houve oposição por parte dos dirigentes, verificou-se descrença em relação à participação de professores em projetos ou programas promovidos pela

SEED e no envolvimento das famílias até mesmo dos alunos na escola. Vê-se que é desencadeada uma reatividade a tudo o que é proposto pelo Governo.

Conclui-se também que parece ser muito difícil administrar com certa eficácia uma escola que faz oposição sistemática ao Governo. Se as diretrizes são emanadas do Sistema, e se os diretores são cobrados, ora pela comunidade, ora pelo próprio Governo, como um diretor conseguirá convencer os seus liderados a cumprir determinados padrões ou a respeitar suas determinações? Na insubordinação aos seus superiores, acaba contribuindo para criar ou promover um ambiente de indisciplina e rebeldia. Não se trata aqui de discutir se as políticas emanadas pelo Sistema são ou não adequadas, trata-se de destacar o estilo de comportamento adotado pelo diretor, enquanto liderado e líder, e os reflexos deste comportamento no cotidiano escolar.

O segundo aspecto refere-se às Ações do Sindicato, que parecem não estar conseguido atingir seus objetivos. Os membros da comunidade escolar não demonstram ver no Sindicato real representação de seus interesses.

A comunidade parece ficar inerte a toda essa celeuma: Sindicato e Governo num embate constante; professores reivindicando aumentos salariais e Governo justificando, através da Lei de Responsabilidade Fiscal, entre outras, sua incapacidade de promovê-los; escolas sendo sucateadas e o Governo demonstrando-se indiferente, ou incapaz, de prover soluções; alunos mostrando-se cada vez mais indisciplinados e violentos e os professores e mesmos os dirigentes sentindo-se incapazes de resolver ou controlar tais problemas. Observa-se que os diretores justificam as ineficiências da escola, inclusive as suas, responsabilizando o Governo. Este passa a assumir o papel de "bode expiatório", já que não está presente nas discussões, muitas vezes calorosas, entre dirigentes e professores, ou entre dirigentes e demais membros da comunidade escolar.

Outro aspecto que merece análise tratada co-responsabilidade da sociedade em relação à Educação, da participação efetiva da comunidade nas atividades promovidas pela escola e nas questões referentes à gestão escolar. Concluiu-se que os pais ainda não demonstram ter consciência do papel que poderiam desempenhar e da contribuição que poderiam dar para

a melhoria da qualidade na Educação. Os professores, principalmente, não demonstram estar motivados para incentivar, ou despertar, essa participação, embora a valorizem. Uma das razões que parece justificar este comportamento é que há receio na interferência dos pais nos aspectos pedagógicos da escola. Os professores demonstram-se receosos dessa suposta ação supervisora e, com a justificativa de que os pais não entendem da área pedagógica, não dão abertura a essa participação.

Nas organizações estudadas, no Sistema e na própria Sociedade Organizada verificou-se que a participação da sociedade como promotora de Educação, ganha mais espaço e mostra-se como forte tendência para a conquista de melhorias significativas na qualidade do ensino público no País. Com isso, a Educação pública e gratuita passa a não ser uma responsabilidade única e exclusiva do Governo, mas sim, de toda a sociedade.

Em relação à escolha de dirigentes, observou-se que há consenso em torno das eleições diretas para diretor, mesmo com alguns problemas oriundos principalmente dos compromissos acertados durante o período eleitoral. Este trabalho não teve como objetivo avaliar o melhor mecanismo a ser adotado na escolha de dirigentes, mas observou-se ser esse o tipo mais aceito pela comunidade escolar. Se a SEED deseja implantar novo processo deve, em primeiro lugar, sensibilizar a comunidade educacional para as vantagens da implantação de novo mecanismo. Caso contrário, encontrará sérias resistências por parte desta comunidade, como é o caso observado no próprio Alfa em que o atual diretor não pôde se candidatar às eleições por ter sido reprovado no teste de conhecimentos técnicos. Os demais professores da escola que foram aprovados retiraram suas candidaturas como protesto às exigências da SEED, deixando a escola sem saber quem a comandaria no período seguinte. Pelas novas regras, quando não houver candidato para concorrer às eleições, o mesmo será designado pela SEED.

A quarta consideração a ser feita é que nas escolas estudadas há necessidade de que autoridade e controle sejam feitos pelo Sistema ou pelos dirigentes, visto que as escolas que apresentam melhor ambiente de trabalho e conseqüentemente melhor clima organizacional, são também aquelas em que os dirigentes possuem mais autoridade. Essas escolas

também apresentam maior organização e controle sobre as atividades dos professores, garantindo mais integração na equipe de professores e dirigentes. Ao contrário do que afirma o Sindicato, parece não haver rejeição, por parte da maioria dos professores, quanto a uma postura mais rígida da direção.

Outro ponto a ser reforçado trata da profissão professor. Concluiu-se que em função da descrença generalizada do professor em relação ao seu papel na Sociedade, não se consegue vislumbrar avanços qualitativos na Educação Pública. Observa-se que, se por um lado o professor não valoriza o seu papel na sociedade, por outro, os discursos do Governo, do Sindicato e da Sociedade enfatizam o valor do exercício do magistério. A reflexão que se faz aqui é no sentido de verificar se realmente as ações promovidas para valorizar o professor estão cumprindo o seu papel. Em primeiro lugar, deve se avaliar o que o próprio professor está fazendo para autovalorização. Em segundo lugar, há que se ponderar que as ações promovidas para a valorização estão muito distantes do discurso: há um descompasso entre o que se faz e o que os professores esperam que seja feito.

Para o Sindicato, a valorização do professor passa inicialmente por melhores salários. No entanto, o Governo justifica sua impossibilidade em conceder reajustes criando uma situação desmotivadora para os professores. O Sindicato, na intenção de valorizar o professor, em muitas situações acaba expondo-o perante à Sociedade, como é o caso citado por um dos diretores que se sentiu envergonhado ao ver os contracheques dos professores expostos nas ruas. Por fim, a sociedade afirma valorizar o professor, mas não se constata a mesma valorização aos "calouros" dos cursos de formação de professores em comparação com os dos cursos de Direito, Medicina ou mesmo de quaisquer outras cursos de bacharelado. Além disso, é comum ouvir piadas na mídia sobre os baixos salários dos professores. Essas atitudes parecem influenciar sua auto-estima, fazendo-o se desmerecer, e até mesmo levando-o a acreditar cada vez menos na importância do seu papel na sociedade.

Por último, é importante destacar a atual visão dos atores envolvidos na Educação em relação à formação do aluno. Até certo tempo dava-se demasiada importância aos aspectos cognitivos em detrimento de outros

fatores que também são de fundamental importância para a garantia da formação do cidadão. Hoje, observa-se que há uma preocupação com a ampliação dessa formação.

Outra questão, que parece não estar clara nas Escolas refere-se à qualidade de ensino. Daí, surgem indagações: O que realmente é um ensino de qualidade? Como garantí-lo comungando-o com interesses tão distintos como os da Sociedade, do grupo de professores, do Governo, do Sindicato ou ainda dos próprios educandos? Verificou-se que os valores e os interesses dos atores envolvidos em Educação são bastante divergentes, muitas vezes contraditórios.

A qualidade de ensino é proclamada em todos os setores como o principal alvo a ser atingido, mas não há clareza no nível de qualidade que se pretende ou se possa atingir. Também, não se discute o preço dessa qualidade. Não se observa propensão por parte dos agentes envolvidos: Governo, Sindicato, Sociedade e Profissionais de Educação, em abrir mão de interesses corporativos a fim de atingir essa qualidade.

Infelizmente, em toda essa discussão pouco se fala do aluno. A discussão fica mais no âmbito da Sociedade, do Governo, do Sindicato e das Escolas, procurando, aos poucos, ajustar os diversos interesses. O aluno fica, de certa forma, em segundo plano, tentando colher o pouco que sobra dessa disputa.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. "Organizacional culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", in: **Academy of Management Review**, v.11, n.3, 1986

BEYER, Janice M. Ideologies, values and decision-making in organizations. In: NYSTRON, P. C.; STARBUCK, W. H. **Handbook of organizational design.** New York: Oxford University, 1981, p. 166-202.

CABRAL NETO A.; ALMEIDA M. D. Educação e Gestão Descentralizada: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n.72, p. 35-46, fev/jun 2000.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

COSTA, G. V. **Cultura e Valores Organizacionais**: Florianópolis: Insular, 1999.

CRUBELLATE, J.; MACHADO DA SILVA, C. L. Valores, crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: **XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998. CD-ROM. DEAL, Terence; KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures.** Reading. M.A. A. Wesley, 1982.

DINIZ DE SÁ, M. A.; LEMOINE, Claude. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: **XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Florianópolis, 2000. CD-ROM

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. A gestão da Educação e as políticas de formação de profissionais da Educação: desafios e compromissos. In: _____ . **Gestão democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000. p. 95-115.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate**.** **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p.73-82, jul./set., 1991.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1996.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 33-56.

LEMAÎTRE, N. La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue Française de Gestion, p.153-161, Sep./Oct*. 1984.

_____. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.3-5, fev/jun. 2000.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 1, p. 97-114, 1996.

_____; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: Perspectivas cognitiva e institucional. In: **XII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998. CD-ROM.

_____; _____. Um modelo e quatro ilustrações: em análise à mudança nas organizações. In: **XIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999. CD-ROM.

MARTIN, Joanne. **Cultures in Organizations - three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PANT,N.; LACHMAN, R. Value incongruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 2, p. 195-212, 1998.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais de ensino. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 156-162, fev/jun. 2000.

RODRIGUES, S. B. & DUARTE, R.G. "Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais", in: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. **Administração contemporânea**. São Paulo, Atlas, 1999. p.40-58.

SACKMANN, S. Culture and subcultures: an analysis of organizacional knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 140-161, 1992.

SCOTT, Richard. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SCOTT, Richard. **Institutions and organizations**. California: Sage, 1995.

SHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership.* S.Francisco: J. Bass, 1985

TOMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr/jun. 1996.

TRIVIÑOS, A N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Case Study Research**: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications, 1989.