

## **A escola vista por dentro: elementos para uma etnografia da gestão escolar**

**Heron Laiber Bonadiman** – mestrando em educação na Universidade Federal de São João Del Rei e professor do UNILAVRAS.

**Priscila Malaquias Alves Lopes** – graduada em psicologia pela Universidade Federal de São João Del Rei

**Diego de Souza Carrara** – graduando em psicologia pela Universidade Federal de São João Del Rei

**André Resende Moraes** – graduando em psicologia na Universidade Federal de São João Del Rei

**Raphael Lawrence Rocha** - graduando em psicologia na Universidade Federal de São João Del Rei

**Raphael Laiber Bonadiman** – graduando em Ciências Biológicas pelo CEDERJ

**Caio Rodrigues do Vale** – graduando em Ciências Contábeis pela UFSJ

### **1. Introdução**

Pensar a gestão escolar sem reconhecer as diversas interações que ocorrem no processo de gerir uma instituição seria demasiadamente simples frente à complexidade que este problema apresenta. Primeiro porque os modelos de gestão, gerados num berço fordista e “donos” de uma unilateralidade presente no cotidiano de trabalho dos gestores, são contraditórios se analisados o que os gestores falam sobre eles e o que se observa. Em segundo lugar faz-se urgente a implementação de modelos de gestão democráticos, caso se queira a saúde das instituições educativas e das práticas que elas desenvolvem.

Por essas razões, este artigo pretende analisar a gestão de uma escola particular da região das vertentes de Minas Gerais através do método etnográfico e construir categorias de análise que dêem subsídio para uma reflexão sobre as possibilidades de uma escola democrática que prepare os alunos para viver em democracia.

### **2. Revisão de literatura**

A descentralização do ensino é debatida desde a década de 1950, por Anysio Teixeira, ao propor uma escola que tenha sua gestão exercida pelas comunidades onde elas se inserem. Baseado num modelo americano, próprio da formação de Anysio Teixeira, o debate materializou-se através de projetos pilotos implantados pelo MEC na década de 1970 (Lück, 2006) e se legalizou na Constituição de 1988, com a descentralização do Ensino Fundamental, exercida, desde então, pelos municípios.

Nesse contexto, a descentralização do ensino possui bases sólidas na construção de um estado democrático de direito e no exercício da cidadania. Partindo do pressuposto de que não há democracia sem cidadãos, que exerçam seus direitos e deveres através dos meios institucionais disponíveis e criados para este fim, entende-se que o modo como os sujeitos operam em sua sociedade dará base para compreendermos em que medida esta sociedade poderá ser considerada democrática. Dessa forma, não há como dissociar comportamento individual das pessoas e sua lógica de funcionamento dada pela cultura, através das instituições democráticas mais amplas.

Dois autores são importantes para o entendimento desse aparente dualismo, que será separado nesta revisão apenas em termos didáticos: o individual e o coletivo. O individual é representado por Holanda (2006), ao problematizar o que denomina como

homem cordial. Este é entendido como aquele que possui “lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal...”(p. 160). Mesmo que escrito há mais de setenta anos, há no autor a possibilidade de pensarmos uma lógica brasileira, que domina boa parte do modo de comportamento deste perante as instituições e que traz conseqüências muitas vezes trágicas para o convívio democrático. O segundo autor, Touraine (1996), problematiza algumas exigências para a construção da democracia, que nem sempre são condizentes com a constatação do tipo de homem brasileiro, proposta por Holanda (2006). Para Touraine (1996):

“O que define a democracia, não é, portanto, somente um conjunto de garantias institucionais ou o reino da maioria, mas antes de tudo o respeito pelos projetos individuais e coletivos, que combinam a afirmação de uma liberdade pessoal com o direito de identificação com uma coletividade social, nacional ou religiosa particular” (p.26).

Mesmo que haja uma aparente dissonância entre os autores, há neles a convergência e possibilidade de refletirmos sobre a lógica macro, legalizada através da Constituição de 1988 que define o Brasil como um país democrático, e o micro, que define o brasileiro em sua lógica cotidiana de comportamento e compartilhamento de significados sociais.

Em termos de educação, as escolas representam os locais apropriados para a formação de cidadãos. As aprendizagens ali desenvolvidas, tanto através dos meios oficiais e curriculares, e sobretudo do convívio com os pares, são de fundamental importância para o “sujeito” que ali será formado e preparado para viver em sociedade. Segundo Perrenoud (2005), para o exercício lúcido e responsável da cidadania, deve-se aprender a utilizar os saberes para enfrentar a complexidade do mundo e tomar decisões, para superar as contradições vividas diariamente, para compreender e resolver problemas individuais e coletivos. Os saberes escolares são condições para o exercício da cidadania, mas é preciso ir além da sua assimilação, operando também sua mobilização e sua contextualização.

Tal constatação de Perrenoud (2005), passa necessariamente pelo modo como a escola se organiza e se prepara para os desafios que o seu contexto coloca e que ela mesma se propõe, de modo que a escola é vista como um organismo vivo, ligado à sociedade e preparando pessoas para nela conviverem. Nessa mesma linha, Lück (2006) define a escola em seu contexto social, relevando a importância de sua gestão:

“Os sistemas de ensino e as escolas, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e na medida em que sejam entendidos dessa forma tornam-se importantes e significativas células vivas da sociedade, com ela interagindo, a partir da dinâmica de seus múltiplos processos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nela interferem, direta ou indiretamente, a sua liderança, organização e direcionamento demandam um novo enfoque de orientação. E é a essa necessidade que a gestão educacional responde.” (p. 50-51)

Em que medida as escolas atuais possuem modos de gestão descentralizada e participativa e que permite que os seus atores aprendam a viver em sociedade? Como que sua dinâmica interna interfere no processo de formação de sujeitos aptos a viver em democracia? Mesmo que sejam questões de difícil manejo, pretende-se, neste trabalho,

problematizá-las com o estudo de três eventos particulares, que tratam de “homens cordiais”, escola e democracia.

### 3. Metodologia

Em termos metodológicos, várias alternativas se configurariam condizentes com a pesquisa que aqui se apresenta. No entanto os pressupostos etnográficos se apresentam como os mais ricos, principalmente por conseguirem tecer as lógicas de funcionamento da gestão da escola e relacioná-la com aspectos da cultura circundante.

A pesquisa foi desenvolvida numa escola confessional católica da região das vertentes de Minas Gerais. A instituição tem mais de cinquenta anos de funcionamento, possuindo atualmente 65 professores, 20 auxiliares de serviços gerais, 8 técnico-administrativos, 5 cargos de chefia, a diretora geral e a diretora financeira. A escola possui 850 alunos matriculados do maternal ao Ensino Médio e na Educação de Jovens e Adultos, que funciona no período noturno.

Por questões éticas, o lugar que o pesquisador ocupa na instituição não pode ser revelado, mesmo a direção consentindo a realização da pesquisa. Basta saber que o acesso à direção e as reuniões pedagógicas são possíveis, bem como o registro escrito de todos os eventos que ali ocorrem. Tal lugar ocupado para realização da pesquisa se fundamenta nas observações de Woods (1987), ao defender a realização do método etnográfico por profissionais da escola e docentes. Tal possibilidade daria ao professor-investigador a possibilidade de aliar os conhecimentos cotidianos sobre a instituição com a prática da etnografia, mantendo o distanciamento necessário exigido pelo método e o conhecimento heurístico das situações estudadas.

Para Woods (1987), a principal vantagem na utilização da etnografia dentro da escola está no reconhecimento de estratégias e significados que os diversos grupos utilizam para dar sentido às suas ações no cotidiano escolar. Além de possibilitar aos docentes uma reflexão sobre a prática dos alunos e de suas próprias práticas, pesquisas são desenvolvidas no intuito de reconhecer os processos cotidianos de escolas: as culturas juvenis, a cultura docente e a relação entre ambas. Ainda segundo Woods (1987) há uma carência no estudo da gestão escolar através do método etnográfico, explicitando relações cotidianas de trabalho que interferem nos processos pedagógicos.

Tratando-se de pesquisas realizadas na escola, com o intuito de captar elementos para descrever e analisar a gestão da escola, utilizamos o termo “vida cotidiana”, cunhado por Ezpeleta e Rockwell (1989). O conceito recupera a heterogeneidade da realidade escolar e pode ser definido como algo que:

Delimita e, ao mesmo tempo, recupera conjuntos de atividades caracteristicamente heterogêneas, empreendidas e articuladas por sujeitos individuais (...) Quando integramos o cotidiano na qualidade de nível analítico da realidade escolar, pensamos em poder abordar de modo geral as formas de existência material da escola e dar relevo ao âmbito preciso em que os sujeitos individuais, engajados na educação, experimentam, reproduzem, conhecem e transformam a realidade escolar. (p. 22-23)

Em termos específicos, a análise de micro-eventos que ocorrem na relação da diretora com os diversos tipos de subordinados desvelam uma lógica própria de funcionamento e permite apontamentos teóricos suficientes para corroborar a hipótese de que no Brasil a democracia pode ser um grande “mal-entendido”. Se a escola reproduz as diferenças sociais e nela encontramos imersa a cultura circundante, também nela encontraremos mecanismos de perpetuação de modos de gerir a educação.

Para a realização desta pesquisa foram analisados 3 eventos ocorridos entre novembro e dezembro de 2008, durante o término do ano letivo da escola e o planejamento para o ano letivo seguinte. Todos possuem como enredo as falas das reuniões pedagógicas realizadas neste período, carregadas de um senso pedagógico imperante na instituição estudada. O primeiro evento é o cumprimento do regimento escolar; o segundo é o planejamento coletivo e o terceiro é a sala de professores. A escolha de tais eventos num universo complexo e rico é uma tentativa de arranjar sistematicamente os níveis hierárquicos da escola, a saber: a diretora, como autoridade máxima; a coordenadora, que responde pela diretora na ausência desta, os professores, subordinados diretos da coordenadora e as auxiliares de serviços gerais, que aparentemente possuem suas vozes anuladas frente aos outros atores escolares. Por questões didáticas apresentaremos no primeiro tópico o cumprimento do regimento escolar e, no segundo, a sala de professores e o planejamento coletivo.

#### **4. Resultados/ discussão**

Os resultados serão sistematizados em categorias de análise e sua interpretação, para posteriormente fazermos apontamentos teóricos que liguem a gestão escolar como interstício necessário à compreensão da dialética que se encontra na relação entre o individual e o coletivo. A categoria de Holanda (2006) e a de Touraine (1996) serão, por vezes, lembradas nesta tentativa de interpretar o cotidiano da escola estudada como um micro-cosmo passível de enxergarmos o “homem cordial” vivendo em democracia, por mais irônico que possa parecer.

##### **4.1 O regimento escolar e seu cumprimento**

Os problemas disciplinares possuem relação direta com o regimento escolar e com o projeto pedagógico da escola. Todos os princípios e finalidades da instituição encontrados no regimento deveriam, a priori, fazer parte do juízo que os atores escolares fazem dos alunos de acordo com seus comportamentos. A moral social, estando presente nessa relação, é imperativa na tomada das decisões, que quando carecem de um juízo profissional acabam por perpetuar uma cultura escolar pouco formativa.

Não obstante, os alunos e pais não estão organizados para participarem da construção do regimento escolar. O regimento, construído na década de 1990, é pouco visitado para a tomada de decisões disciplinares da instituição, como se verá a seguir.

A disposição das etapas propostas pelo regimento para “educar” um aluno nem sempre é seguida. No pátio da escola é comum que os alunos desrespeitem regras elaboradas pela direção da escola e começando com o fato das regras não terem sido elaborados com os alunos, sempre que um “desviante” comete algo as auxiliares de serviços gerais comunicam o fato, primeiramente, a diretora, que exige delas a informação necessária para o andamento dos trabalhos da escola.

A “queima de etapa” aqui apresentada faz com que um problema a ser encaminhado na ordem direta da coordenação, vá primeiro a direção para depois ocorrer o acionamento de outras esferas da hierarquia. Por que razão as auxiliares de serviços gerais dirigem-se primeiro à diretora? Por que razão a coordenadora recebe o fato da diretora em tom de cobrança e exigindo uma resposta imediata?

A título de ilustração, um aluno que entrou na escola sem uniforme foi corrigido pela coordenadora após a diretora tê-la chamado a atenção quanto ao fato. Antes disso, porém, uma auxiliar informou o fato à diretora. Tal fato não pode ser pensado sem

refletirmos sobre o lugar que cada um desses atores escolares ocupa. Qual privilégio estaria em jogo na proximidade entre uma auxiliar de serviços gerais e a diretora, senão o fato que ela representa o poder máximo?

A categoria “homem cordial” cunhada por Holanda (2006) pode ser pensado nestes fatos, a começar pela falta de organização coletiva dos pais, que não estão organizados, e depois pelo fato da diretora receber informações diretas, reforçando o prestígio do cargo frente aos funcionários. Os meios institucionais de tomada de decisão são freados pela lógica do “olha com quem você está falando”, que além de centralizar o poder da escola nas mãos do diretor não envolvem a esfera apropriada pela tomada de decisões, que seria a coordenação pedagógica.

Tal constatação diverge das proposições de Perrenoud (2005) ao propor a escola como espaço privilegiado para construção da cidadania. Ao passo que os alunos não possuem a possibilidade de mobilizar saberes junto a outros atores institucionais, em termos de problematizar seus comportamentos de modo lúcido, eles recebem uma ordem direta da direção em termos de punição.

As evidências dessa centralização de poder tomam proporção maiores quando observamos a sala de professores e o planejamento coletivo.

#### **4.2 A sala de professores e o planejamento coletivo**

Numa terça-feira, quando a maioria dos docentes encontram-se na escola, a diretora chega a sala de professores e todos se calam ou mudam de assunto. Porém, mesmo com tal reação, dos 17 professores que estavam na escola aquele dia, 14 se dirigiram a sala da direção para saudar a diretora na hora de sair do trabalho, por volta das 12 horas. Que tipo de relação há entre os professores e a diretora? Qual proximidade o gesto de saudação na saída possui com o cessar das falas docentes no momento do intervalo?

É possível compreender tal fato a luz das colocações de Sérgio Buarque de Holanda, ao percebermos que a lógica do homem cordial que se faz aqui presente adentra o interior da escola e domina as relações ali desenvolvidas. A “lhaneza do trato” que os professores lançam a diretora não condiz com a reunião de individuais que se calam frente à ameaça da chefe presente num momento de lazer. Não seria necessário, a partir dessa evidência, pressupor que os professores não conseguem organizarem-se coletivamente para busca de melhores salários, ou que suas vidas pessoais são informadas à diretora por outros colegas.

Nesse micro-universo a possibilidade de respeito às liberdades individuais é ferida pela lógica de uniformização de comportamentos e medo de uma autoridade impositiva e rígida. Touraine (1996), ao propor que somente a garantia de direitos não constrói a democracia no cotidiano, lança pistas para o entendimento de relações que são o oposto da democracia. A ausência de acordos coletivos, explícitos e dialogais, são sintomas do autoritarismo, centralização e falta de envolvimento afetivo nas tarefas escolares.

Destarte, apesar do fato da diretora ter ficado na escola a trabalhar no mês de janeiro, aproveitando o tempo para fazer o calendário, este é considerado participativo na fala da chefe. Na reunião realizada no início de fevereiro o calendário foi apresentado para que todos participassem de sua elaboração. Tirando o fato de já estar pronto, nenhum professor sugeriu alteração e, depois, na reunião de pequenos grupos, as discordâncias faziam-se presentes, mesmo que com a diretora todos elogiassem, em particular, a iniciativa.

Nesse contexto a coordenadora possui sua força e poder anulados e os professores não possuem organização coletiva para elaborar, inclusive, as propostas pedagógicas, que não são realizadas sem a assinatura da chefe maior.

Mesmo com evidências de uma gestão autocrática, os professores possuem estratégias próprias para driblar as imposições e fazer valer algumas vontades individuais. Aqueles poucos e reconhecíveis que não cedem a esta lógica, freqüentemente encontram no absenteísmo um refúgio. Os dados da secretaria escolar revelam que nos meses de maio e junho de 2009, num universo de 23 professores de um nível de ensino, 6 faltaram algum dia sem justificativa e 4 apresentaram licença médica. A pressão para evitar esse tipo de comportamento não é menor nem para aqueles que apresentam a licença médica.

## **5. Considerações finais**

Tratar a construção da democracia dentro da escola a partir da análise da gestão permite apontamentos ricos para entendermos processos que não podem ser desvendados senão por um olhar etnográfico.

Em termos de cotidiano escolar, os elementos apresentados nos resultados são suficientes para alimentarmos a hipótese de que a lógica da centralização do poder, além de evitar a construção de uma instituição democrática, é possível porque cada ator individual, disposto nesta lógica, alimenta uma proximidade da direção que não permite a construção coletiva. Este processo cíclico, passível de intervenção, converge com o pensamento de Holanda (1996) ao dizer que “em terra onde todos são barões não é possível acordo coletivo durável, a não ser por uma força exterior respeitável e temida” (p. 21). Não obstante, o autor aponta que a democracia no Brasil é um mal-entendido, principalmente porque a lógica de comportamento pessoal interfere na construção de coletividades.

A partir dessa constatação, como construir democracia de acordo com as colocações de Touraine (1996), se as liberdades individuais não são respeitadas e os acordos coletivos são feridos pela direção da instituição e, ao mesmo tempo, são reforçados pelos professores ao saudarem a diretora na saída do trabalho? É uma questão sem resposta imediata, porém deixa claro que não se trata de polarizar a análise da gestão da escola na figura da diretora, mas mostrar que há um movimento dialético: ao mesmo tempo que a gestão é autocrática, os professores, mesmo possuindo estratégias de redução desse dano, funcionam na lógica dos “homens cordiais”.

Uma última consideração está na aprendizagem que os alunos realizam através desse processo de gestão. Ao passo que as decisões são unidirecionais e seguidas, suspeita-se que uma etnografia do cotidiano da sala de aula mostraria relações professor-aluno distante de uma mobilização de saberes conforme proposta por Perrenoud (2006) para aprendizagem de uma cidadania ativa e responsável. O currículo oculto da gestão reproduz elementos da cultura social que a escola poderia extirpar, mas não sem uma profunda avaliação de suas práticas.

## **6. Referências Bibliográficas**

BRANDÃO, C. R. **Diário de campo: a antropologia como alegoria**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

EZPELETA, J.; ROCKWELL, E. **Pesquisa participante**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Edição comemorativa 70 anos. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

PERRENOUD, P. **Escola e Cidadania: o papel da escola na formação para a democracia**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

TOURAINÉ, A. **O que é a democracia?** Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

WOODS, Peter. **La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa**. Barcelona: Paidós, 1987. 220 p.