

CULTURA ESCOLAR ORGANIZACIONAL: A GESTÃO DA ESCOLA COMO ELEMENTO DE ANÁLISE¹

Genigleide Santos da Hora*

RESUMO: *O objetivo deste artigo é discutir os aspectos relevantes da cultura escolar organizacional, uma das categorias de análise deste estudo de caso, uma das características do clima institucional pesquisado; conjunto de fatores que devem ser considerados para uma revisão contextual do fazer gestor da escola pública, do ensino fundamental, especificamente, a Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia. Neste, procurou-se discutir e refletir o espaço escolar, também pelas categorias: da dinâmica escolar organizacional e da gestão escolar participativa sob a óptica das diferentes percepções dos segmentos educativos: professores, funcionários, diretores, coordenadores, alunos e pais de alunos. E, para a revisão de literatura da cultura escola, aqui, como foco de discussão, verificou-se a necessidade de agrupá-las em três indicadores: Clima escolar, Ambiente de trabalho escolar e Integração aluno/escola, ressaltando os aspectos qualitativos como fatores relevantes para o diagnóstico da unidade escolar sob análise sistêmica e, aspectos quantitativos, a partir dos percentuais das frequências de respostas do instrumento de pesquisa aplicados - o questionário. O resultado desse mapeamento da cultura escolar organizacional evidenciou o processo e o produto de uma construção coletiva, cotidiana e particular da escola, favoreceu numa reflexão significativa dos novos cenários que vêm sendo esboçados pelas políticas educativas atuais, pois, sem a compreensão destas, pode-se incorrer em uma banalização das falas ou silêncio do segmento escolar, as quais precisam ser discutidas e redefinidas pela comunidade escolar e local, a partir do (re)alinhamento dos propósitos e prioridades que integram o planejamento estratégico.*

Palavras-chave: Cultura organizacional escolar; Dinâmica escolar; Gestão escolar participativa.

INTRODUÇÃO

Este texto pretende discutir os resultados referentes a uma das categorias de análise a *cultura organizacional escolar*, da pesquisa de mestrado anteriormente citado, mediante a consulta à literatura especializada na área; tendo como problematização o fazer gestor educacional; verificando-se em que medida a prática desenvolvida no espaço escolar se identifica com os princípios da gestão escolar participativa; buscando-se investigar o modelo de gestão escolar vigente em um determinado espaço educativo e que elementos se tornam evidentes como aproximação e/ou distanciamento em relação à gestão escolar democrática. E o caminho metodológico optado foi o *estudo de caso*, conforme Ludke; André, (1986) para tentar compreender os desafios de uma prática e a contextualização escolar, além de abordar o percurso da investigação como um todo.

Neste, discute-se a percepção dos sujeitos educativos e a gestão escolar revelada no cotidiano da Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia, a partir da análise dos dados sob a óptica da abordagem sistêmica e interacionista. E pode-se conhecer o desenvolvimento das suas relações e

¹ O texto é parte dos resultados da pesquisa de mestrado, realizado na FAGED/UFBA, cujo tema: *Gestão Escolar Participativa: um desafio organizacional e relacional*, ago. 2002.

* Mestre em Educação/ UFBA, Pedagoga e Pós-graduada em Psicopedagogia e Metodologia e Didática do Ensino Superior / UCSal, Professora Assistente da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. E-mail: gshora@uesc.br. Orientadora: Theresinha Miranda Guimarães, Professora, Doutora da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

práticas pedagógicas, sob o olhar dos agentes educativos: *professores, alunos, pais de alunos, coordenadores e gestores, funcionários* em sua vivência no processo ensino e aprendizagem, incluindo o olhar do pesquisador.

Essa análise se deu através de três categorias diferentes: *cultura escolar organizacional, dinâmica escolar relacional, gestão escolar participativa* e cada categoria foi agrupada em três indicadores para que pudessem revelar a identidade da instituição, bem como a possibilidade de compreendê-la numa dimensão teórico/prática. Sendo a categoria *cultura escolar organizacional*, aqui como foco de análise, sob a óptica dos processos simbólicos ligados à prática institucional na organização escola, ou seja, a *cultura organizacional escolar*, tida como enfoque dos indicadores: *Clima escolar, Ambiente de trabalho escolar e Integração aluno/escola*, verificando-se como podem exercer um papel importante, principalmente em processos de unificação e relocação de poder no âmbito educativo os quais serão apresentados nas seções e subseções no decorrer do texto.

E o sucesso das escolas depende de inúmeros fatores que dizem respeito aos processos cotidianos das instituições educativas em reavaliarem o desempenho e o significado na vida dos indivíduos. Ciente disto as escolas não têm acompanhado a gestão das mudanças atuais e nem têm assimilado bem os processos simbólicos ligados à prática institucional e gestora que se justifica tal investigação e reflexão.

CULTURA ESCOLAR ORGANIZACIONAL

Dessa maneira, discutir e estudar a questão da *cultura escolar organizacional* da escola pública pode ser um elemento a mais para a análise da implantação da reforma educativa no Brasil, em termos de contribuição positiva ou negativa, a depender do referencial adotado pelo gestor e comunidade educativa. Ao analisar as concepções de cultura existentes no interior da organização, através das ações educativas e de suas especificidades nas dinâmicas relacionais, a importância da *cultura organizacional escolar* pode favorecer reflexões quanto aos processos de relocação de poder.

A noção de cultura, para os antropólogos e sociólogos, advém da tomada de consciência de que as sociedades humanas são entidades dotadas de existência e de significados. Assim, os antropólogos e sociólogos buscam desvendar os significados dos costumes de uma sociedade como um todo, procuram compreender a elaboração dos símbolos. Daí, ao falar do manto invisível da *cultura escolar*, é apresentar como se dá o eixo de influência natural e automática da cultura.

Na realidade, é dar ênfase ao comportamento dos sujeitos e, desse contato, das diferentes pessoas com valores ou costumes culturais é um momento único de lucidez em relação ao modo como a cultura modela o “comportamento esperado” nos entornos da organização escolar; os processos culturais podem ser ainda mais complexos em virtude de a cultura escolar operar como construto compartilhado, permitindo aos indivíduos o convívio social. A isto se pode chamar uma exploração do significado da cultura escolar, a partir da compreensão dos processos metodológicos mediante os quais se atinge a cultura escolar como conceito analítico e, posteriormente, a uma reflexão crítica sobre as dinâmicas operantes em construção de crenças, valores e processos sociais compartilhados – *o clima escolar organizacional*.

Entre várias recomendações, Bertrand e Guillemet (1988, p.184) apresentam a noção do *clima organizacional* e da *cultura organizacional*, conceitos bastante próximos, pois, “do mesmo modo que a cultura, o clima organizacional inclui comportamentos repetidos, normas, valores dominantes, regras do jogo”. Mas a *cultura escolar organizacional* insiste no que é comum na organização, o clima descreve igualmente o que é diferente ou contraditório, reveste-se de maior

complexidade porque os longos processos de enculturação e socialização padronizam os comportamentos e as estruturas organizacionais, encontrando o líder níveis de resistência consideráveis. Sob essa óptica, esses autores apresentam uma grande distinção entre clima e culturas, baseiam-se no fato de o clima apresentar uma visão da organização menos harmoniosa, mais conflituosa; já para Bilhim (1996), a *cultura escolar organizacional* apresenta-se como um "fenômeno mais profundo", estando o clima organizacional a um "nível mais superficial" [grifo do autor].

Assim, ao rastrear o problema de origem da *cultura* ou do *clima escolar* e explicar o eixo de que, ainda que se atenha ao consenso, limite-se em admitir sua existência como característica distintiva de cada instituição e se permita generalizar mecanismos para enfrentar suas dificuldades; eis o fundamento de desvendar a cultura escolar, conhecê-la. Embora alguns teóricos sustentem, a *cultura escolar* nada mais é do que uma manifestação do estilo de liderança do gestor escolar.

Assim, nesta pesquisa, para tentar dar conta do tipo de *cultura escolar organizacional* da Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia, fez-se necessária análise dos resultados dos dados coletados a partir do questionário aplicado e, para maior veracidade, mantiveram-se os dados quantitativos e as análises qualitativas conforme a revisão de literatura.

Assim, os dados obtidos nessa categoria confirmam que a *cultura escolar organizacional* não funciona como um processo independente, a partir do contexto, mas como algo que vai se reestruturando no interior da instituição. A *construção da cultura* ou do *clima escolar organizacional* se dá a partir de um conjunto de valores e pressupostos que definem o modo pelo qual a organização conduz seus interesses de educação conforme indicam os dados, a serem analisados e confrontados com abordagens teóricas sistêmicas, da Tabela (Anexo I); a partir da *Percepção dos sujeitos quanto à cultura escolar organizacional*, a partir dos indicadores: *Clima escolar*, *Ambiente de trabalho escolar* e *Integração aluno/escola*.

Embora se saiba que as escolas constituem um ambiente por onde passam diferentes culturas e se instalam aí inúmeras contradições, é nesse espaço que se constroem os valores e as normas, possibilitando aos sujeitos constituírem uma lógica de ser e de conceber o universo que os circunda. Dessa dimensão conceitual, antropológica, filosófica ou política de educação decorrem enfoques da cidadania que, de acordo com a situação da escola, conferem especificidade à sua finalidade que, como já foi pontuado, é muito mais que meramente preparar pessoas para o “exercício da cidadania” – *é construir cidadania*. Sem dúvida este é o caminho para chegar a uma cultura ou a um clima escolar favorável dentro das escolas.

O clima da instituição escolar é otimista e saudável?

Sob essa ótica, pode-se verificar que os docentes pesquisados, para o indicador: *clima da organização escolar* da categoria *cultura escolar organizacional* é, “algumas vezes” *otimista e saudável*, para 47,6% dos professores e “sempre” para 19,0%, sendo que “poucas vezes” para 33,3% os dirigentes. Portanto, pode-se inferir que o *clima escolar organizacional* dessa instituição nem sempre é *otimista e saudável* na percepção de boa parte dos professores, que é o segmento da escola que percebe mais negativamente o *clima escolar organizacional*.

Cientes de que a *cultura escolar organizacional* ou o *clima escolar* exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho é que na realidade:

A melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito inter-pessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma

estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas (SERGIOVANNI; CAVER, 1973, p.108).

Assim sendo, a *cultura escolar organizacional* ou o *clima escolar* torna-se um elo estruturante da organização educativa e do comportamento dos professores e demais segmentos da unidade escolar. Naturalmente, perceber as nuances do clima escolar não como uma tarefa simples, mas necessário se faz identificar de fato os impedimentos, pois exerce influência no desempenho do processo ensino e aprendizagem, na gestão dos sistemas como um todo da instituição escolar.

Nessa mesma linha de percepção segue quase a maioria dos alunos da Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia: 57,1% “sempre” e 18,4% “algumas vezes” consideram a *cultura escolar* ou o *clima escolar organizacional* desta instituição como *otimista e saudável*. Ainda, neste contexto pesquisado, a concepção em relação à cultura escolar organizacional dos pais de alunos se aproxima bastante da dos alunos: 59,1%, destes consideram “sempre” e 18,2% “às vezes” o *clima escolar organizacional da instituição otimista e saudável*. E pode ser considerada “sempre” por 25% dos diretores e coordenadores, sendo que os outros, 75%, acham que “algumas vezes” é *otimista e saudável*. Eles também atribuem alta frequência aos outros indicadores desta categoria, apesar de haver percepções não tão positivas.

De acordo com Ferreira (1999, p.67), a cultura é uma criação do homem, resultante da complexidade crescente das atuações de que se mostra capaz no trato com a natureza material e da luta a que se vê obrigado para manter sua subsistência. É o processo pelo qual o homem transforma a natureza e, através dessa transformação, constrói-se como homem. Nesse processo, atuando coletivamente, vai humanizando a natureza e humanizando-se como ser humano.

O ambiente de trabalho escolar é solidário?

Um outro indicador da categoria *cultura escolar organizacional* que teve uma frequência bastante elevada: 81,0% dos professores assinalaram que “sempre” o *ambiente de trabalho solidário* é a variável que mais colabora na mudança de desenvolvimento profissional, pessoal e emocional dos indivíduos. E 14,3% consideram “algumas vezes” esse *ambiente de trabalho é saudável*, ou seja, na avaliação dos professores, o ambiente de trabalho é importante, há uma coerência entre as informações, visto que se observou quase uma totalidade desse segmento.

Daí, um dado que deve ser realçado são os 49,0% “sempre” na opinião dos alunos e 22,4% “algumas vezes” o *ambiente de trabalho é solidário*, enquanto 18,4% destes não sabem responder a este último dado numérico. No que concerne à opinião dos pais de alunos, eles apresentam uma percepção aproximada, através do percentual 40,9% “sempre” e faz cair para 9,1% “algumas vezes” o *ambiente de trabalho é considerado solidário*, enquanto 27,3%, elevado percentual, evidenciam não saber responder.

Em relação ao envolvimento dos pais de alunos na execução do trabalho educativo escolar, Weffort (1995, p.108) comenta que os pais, por terem sido afastados da escola e do direito de participação social mais ampla, intimidam-se em frente do conhecimento técnico, administrativo e profissional de professores e especialistas e isto não é normal. É necessário que se tenha uma visão de processo para que essa realidade se transforme em investimento.

As informações sistematizadas constataam uma parcela considerável dos diretores e coordenadores: 62,5% “sempre” e 25,0% “algumas vezes” afirmam existir um *ambiente de trabalho solidário em sua escola*. Em relação aos resultados do segmento diretores e coordenadores, existe uma coerência de percepção entre as informações apresentadas pelos

funcionários quanto ao *ambiente de trabalho é solidário*, visto que se observa uma participação mais positiva desse segmento expresso, através da elevação percentual: 66,7% “sempre” e 11,1% “algumas vezes”, enquanto 22,2% omitiram informações, deixaram as questões sem respostas.

Certamente, essa percepção decorrente do fato de uma avaliação mais positiva do *ambiente escolar é solidário*, sem dúvida inaltera a percepção do ambiente ou clima da organização escolar, podendo, ainda, mascarar as relações conflituosas que, por ventura, possam existir entre professores, alunos, pais dos alunos, funcionários, coordenação e direção.

A integração aluno/escola é favorável?

Culminando essa categoria, cultura escolar organizacional, quanto ao indicador integração escolar, o resultado apresentado pelos professores foi: 100% afirmaram “sempre” haver *integração favorável entre aluno/escola* contribuindo para uma educação mais eficiente e de qualidade. Assim, a constituição da *cultura escolar organizacional e da integração aluno/escola é favorável*, resulta da contribuição de cada um dos membros do grupo.

Ainda nesse mesmo aspecto, a grande maioria dos alunos, 71,4% “sempre” e 8,2% “algumas vezes”, consideram existir *integração aluno/escola é favorável*, embora se faça necessário reconhecer e ressaltar que todos os indivíduos nascem com uma tendência natural para aprender, um ser gregário que se integra, serem inovadores e criativos; os professores bem sabem que os alunos, em sua vida cotidiana, em suas relações e integrações jamais utilizarão a maioria das informações recebidas na sala de aula.

Como pôde ser verificado, dos pais de alunos, 63,6% assinalaram “sempre” e 13,6% “algumas vezes”, atribuindo, assim, a existência de uma *integração aluno/escola é favorável*. Em suma, 13,6% dos pais de alunos também não souberam responder, este percentual é significativo, esse dado da categoria *cultura escolar organizacional* indica que talvez não se sentissem em condições de fornecer informações sobre este aspecto por desconhecimento ou falta de interesse das formas de acompanhar a *integração aluno/escola*.

Deste ponto de vista, questiona-se a noção de cidadania que está sendo desenvolvida por esses pais de alunos, se é enfatizado o caráter de participação dos indivíduos como membro de uma comunidade política escolar em relação a alguns princípios: o senso de pertencimento em uma sociedade política, relações saudáveis através da preservação de valores éticos, se prima pela verdade, pelo cumprimento dos direitos e deveres, estes considerados como valor universal, um bem indivisível de se aprender a ser e a conviver de forma saudável em grupo.

Conclui-se, portanto, que pais de alunos e segmentos escolares têm responsabilidades legais em relação à educação das crianças e jovens, porém esta pode ocorrer tanto dentro quanto fora da escola. Certamente, será no encontro entre profissionais da educação e pais de alunos que se definirão os rumos do processo educacional. E para facilitar a participação desse segmento escolar ao sistema educativo dos filhos, é preciso conscientizá-los de seus direitos e deveres não apenas de participação, mas, sobretudo, de *integração junto a alunos/escola*, programar as reuniões para horários adequados e realizá-las em locais confortáveis para envolver todos os membros da organização escolar no processo de autonomia e integração, eis o desafio.

Para os diretores e coordenadores, identificou-se que 75,0% “sempre” e 12,5% “algumas vezes” consideram que há uma *integração aluno/escola é favorável*. Deste ponto de vista, se a escola passa a acolher a presença e a ação de todos os componentes da comunidade local como afirma essa categoria, para se transformar numa autêntica comunidade educativa, precisa instaurar numerosas atividades sociais, culturais e lúdicas que possam facilitar realmente o desenvolvimento coletivo no espaço educativo democrático.

Em relação à percepção dos funcionários: 66,7% “sempre” e 22,2% “algumas vezes” evidenciaram uma *integração aluno/escola é favorável*. Conforme o princípio da cidadania, da

cultura institucional escolar, tendo o aluno como centro e elemento principal deste espaço, a escola deve iniciá-lo na compreensão dos acontecimentos, formá-lo para o reconhecimento de problemas e para a participação, além de desenvolver uma *integração aluno/escola é favorável*, talvez essa integração ainda precise ser mais intensificada, na Escola M.A.M. – Ibirataia/Bahia, pelos funcionários.

Afinal, "[...] forma de lidar com as coisas se torna uma forma, isto, é um molde [...]" (FLEURY; FLEURY, 1995, p.27) que vai concorrendo para a constituição da *cultura da organização*. Ainda que sob a influência de fatores econômicos, sociais e culturais do meio exterior, a *cultura escolar organizacional* deve ser vista como uma construção interna, o resultado do jogo de relações que nela se processam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo reconhecendo dificuldades na percepção destes sujeitos quanto à *cultura escolar*, pode-se identificar vantagens nesse tipo de diagnóstico. E, condizente com a visão de Schein (1991, p.5-7), a construção da cultura escolar é um processo dinâmico que pode ser comparado ao de formação do grupo. Nele, o essencial está no compartilhamento e na aprendizagem de um modelo de pensamentos, crenças, sentimentos e valores adquiridos e preservados como forma de garantir a sobrevivência deste. Embora envolva todos os membros do grupo, a formação e a preservação da *cultura escolar organizacional* supõem papel relevante do líder ou de quem nela detenha poder. Assim é que a *cultura escolar organizacional* é conceituada por ele:

[...] um modelo de concepções básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e por isso ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1999, p.9).

Portanto, não é somente um conceito ou um fenômeno cujo conhecimento ajudará a entender melhor o funcionamento dos eixos da organização escolar, mas, sobretudo, ter claro o campo de intervenção para quem se dedica ao processo educacional, da intervenção da ação social e dos fatores das relações escolar. Por isso, para se obter um resultado efetivo, é mais significativo exercer uma (re)visão conceitual da cultura, da ação, ou seja, ir além da prática docente/dirigente e da (re)orientação ativa sobre a cultura escolar e perceber as entrelinhas das relações em prol de um clima escolar favorável.

Por certo, qualquer observador atento ao *clima organizacional* de uma escola, segundo Brunet (*apud* NÓVOA, 1992), identifica dois estilos de *clima de escola* – **clima aberto** e **clima fechado** -, o primeiro se caracteriza por apresentar um ambiente participativo, onde os diferentes elementos são considerados e consultados, possibilitando a cada um dos estilos desenvolver ativamente o seu potencial; o segundo (sistema autoritário) corresponde a um ambiente de trabalho em que os seus atores não são considerados e, conseqüentemente, as suas opiniões não são aceitas [grifo no nosso].

Assim, “o ambiente pode ser concebido como um campo de forças de *motivação* e de *repulsa*”. Conforme Brunet (*apud* NÓVOA, 1992, p.133), o ambiente tem um efeito duplo sobre a aprendizagem, desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições. As motivações de um indivíduo estão sujeitas às flutuações ambientais, o que desde

logo leva a crer que o ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição de estímulos e das coações à atividade dos professores.

Ainda para esse autor o *ambiente* tem um efeito duplo sobre a aprendizagem, desencadeando mecanismos de ajustamento e atribuindo sentido às novas aquisições. As motivações de um indivíduo estão sujeitas às flutuações ambientais, o que desde logo leva a crer que o ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição de estímulos e das coações à atividade dos professores.

No que diz respeito à organização escolar, Sarmiento (1994, p.95) considera a fragilidade de suas diversas articulações ao ressaltar a importância do conceito de *cultura escolar organizacional*, vista por ele como a única variável capaz de permitir a compreensão de como se realiza a sua unidade organizacional. Para ele "[...] são símbolos e mitos, de uma maneira geral processos partilhados de significação que garantem às escolas não apenas credibilidade de legitimação [...], mas a idéia de unidade que lhes permite diferenciar de outras organizações sociais e, no âmbito de cada estabelecimentos de ensino, de outras escolas".

Mas, em cada uma dessas situações, já existe um clima presente nas atividades realizadas, e as influências exercidas por tais atividades podem ser positiva ou negativamente de ações tanto de dirigentes quanto da comunidade. Neste sentido, ter consciência dessa implicação é de fundamental importância para os gestores, é que eles devem estar atentos não só ao processo de constituição/formação da *cultura escolar*, mas também do *clima escolar* já existente e procurar intervir no que for necessário para alavancagem do processo.

Enfim, o pressuposto básico para *cultura escolar organizacional* se identificar na gestão institucional, a partir do seu projeto político pedagógico e compreende, de forma indissociada, a visão e a missão por ela geradas, associadas aos projetos, ações e condições estabelecidas em função de uma nova realidade que a comunidade deseja criar. A idéia de projeto tem caráter de empreendimento e traz consigo os vetores de futuro, de direção e de sentido definidos, de configuração desejável e de construção dos novos paradigmas de seus parceiros educativos.

Os novos cenários e demandas que vêm sendo esboçados pela sociedade exigem profunda revisão dos processos da *cultura escolar organizacional*, fundada em valores e propósitos convergentes, condição primordial para a construção do projeto institucional da ação educativa. Essa nova cultura escolar deve ser definida a partir do estabelecimento da missão, implementada através do (re)alinhamento dos propósitos, políticas e prioridade que integram o planejamento estratégico.

Isso porque exige da ação gestora e demais segmentos escolar uma reflexão, um *olhar* e um *escutar* mais atento, de *ver melhor* o que não está claramente explicitado; de perceber que a diversidade de pontos de vista é a maior do que geralmente se supõe e de constatar que as situações são mais complexas do que aparentam; além, é claro, de levar à baila a discussão, a redefinição do ponto de vista sobre determinados fenômenos: *cultura escolar organizacional: a gestão da escola como elemento de análise*. Abre-se a possibilidade de todos os segmentos escolares tomarem consciência da fragilidade do conhecimento; perceber incertezas e conflitos teóricos e práticos, as lutas travadas por recursos e as relações de poder envolvidas nesses processos.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

BERTRAND, Yves; GUILLEMET P. **Organizações**: uma abordagem sistêmica. Lisboa: Instituto Piaget, 1988.

BILHIM, J. **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.

BRUNET, Luc. Clima de Trabalho e Eficácia da Escola. In: NÓVOA, Antônio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992, p. 125-140.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

LÚDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1986.

NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: D. Quixote; Instituto de Inovação Educacional, 1992.

SARMENTO, Manuel Jacinto. **A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária**. Porto Alegre: Porto, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco; Jassey: Bass Publishers, 1991.

SERGIOVANNI, T. J; CAVER, F.D. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. São Paulo: EPU, 1973.

WEFFORT, Francisco. Escola participativa e representação formal. In: L.Z. da Silva e J.C. de Azevedo (Org.). **Paixão de aprender II**. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. **Por que democracia?** São Paulo: Brasiliense, 1984.

ANEXO I

Tabela 1 – Percepção dos sujeitos quanto à cultura escolar organizacional

INDICADORES	SUJEITOS / FREQUÊNCIA									
	PROFESSORES		ALUNOS		PAIS DE ALUNOS		COORD. DIRIGENTES		FUNCIONÁRIOS	
	S	AV	S	AV	S	AV	S	AV	S	AV
Clima da instituição escolar é otimista e saudável.	19,0	47,6	57,1	18,4	59,1	75,0	25,0	33,3	55,6	33,3
Ambiente de trabalho escolar é solidário.	81,0	14,3	49,0	22,4	40,9	25,0	62,5	11,1	66,7	11,1
Integração aluno/escola é favorável.	100	0	71,4	8,2	63,6	12,5	75,0	22,2	66,7	22,2

Fonte: Pesquisa de campo, 2000.

Legenda: S = Sempre / AV = Algumas Vezes.