



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE/UFAC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO/PROPEG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

SERNÍZIA DE ARAÚJO CORREIA

**A ESCOLA DO ALTO DA GLÓRIA: A CONSTITUIÇÃO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA DE REFERÊNCIA**

RIO BRANCO (AC)

2023

SERNÍZIA DE ARAÚJO CORREIA

**A ESCOLA DO ALTO DA GLÓRIA: A CONSTITUIÇÃO DE UMA ESCOLA
PÚBLICA DE REFERÊNCIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Acre para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Mark Clark Assen de Carvalho.

RIO BRANCO (AC)

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFAC

C824e Correia, Sernízia de Araújo, 1975 -

A escola do Alto da Glória: a constituição de uma escola pública de referência/
Sernízia de Araújo Correia; Orientador: Dr. Mark Clark Assen de Carvalho. -2023.
142 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Acre, Programa de Pós-
Graduação Mestrado em Educação, Mestre em Educação, Rio Branco, 2023.
Inclui referências bibliográficas.

1. Cultura organizacional. 2. Instituições escolares. 3. Identidade
institucional. I. Carvalho, Mark Clark Assen de (orientador). II. Título.

CDD: 370

Bibliotecária: Nádia Batista Vieira CRB-11º/882

SERNÍZIA DE ARAÚJO CORREIA

A ESCOLA DO ALTO DA GLÓRIA: A CONSTITUIÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE REFERÊNCIA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Acre para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão Educacional.

Orientador: Professor. Dr. Mark Clark Assen de Carvalho.

Aprovada em 10 de fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mark Clark Assen de Carvalho – Orientador
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/UFAC)

Prof. Dr. Nádson Araújo dos Santos – Examinador interno
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/UFAC)

Prof. Dr. Ednardo Monteiro Gonzaga do Monti – Examinador externo
Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/UFPI)

RIO BRANCO (AC)

2023

“– Quem estará nas trincheiras ao teu lado?

- E isso importa?

- Mais do que a própria guerra”.

HEMINGWAY

Para minha mãe que sempre está nas trincheiras comigo.

In memoriam, ao mestre e amigo, Marista, Irmão Mariano

*Spada, gênese do meu afeto e compromisso com a
educação de crianças e jovens.*

AGRADECIMENTOS

A finalização deste trabalho, seria inviável sem a valiosa colaboração de algumas pessoas, para as quais quero externar afetuosa gratidão.

Ao meu Deus, Senhor da vida, refúgio e fortaleza em todos os momentos. Gratidão pelas bênçãos que me foram proporcionadas nessa trajetória, pois apesar das dificuldades, os caminhos da pesquisa me trouxeram de volta a mim mesma. Eu vos louvo e agradeço, meu Senhor!

Aos meus amados pais, D. Zeneide Correia e Sr. José Correia. Mesmo com pouco estudo investiram na nossa formação, nos robusteceram de sonhos e desejos, fortalecendo nossas bases para que buscássemos mais. Vocês são minha melhor fonte de inspiração. E nesse momento da minha trajetória foram faróis e pontes entre o conhecimento, a lucidez e a teimosia em continuar.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mark Clark Assen de Carvalho, que com celeridade e competência, conduziu o processo de orientações. Sua confiança na minha capacidade foi inestimável nessa trajetória. Gratidão e reverência, professor!

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação em especial aos da Linha de Pesquisa Políticas e Gestão Educacional, por compartilharem conhecimentos, essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa: Prof. Dr. João Francisco Lopes de Lima (querido), Prof. Dra. Lúcia de Fátima Melo, Prof. Dra. Ednaceli Abreu Damasceno, Prof. Dr. Rafael Marques Gonçalves e Prof. Dr. Mark Clark Assen de Carvalho.

Aos professores, Prof. Dr. Ednardo Monteiro Gonzaga do Monti e Prof. Dr. Nádson Araújo dos Santos, pela leitura cuidadosa do texto e excelentes contribuições prestadas por ocasião do exame de qualificação.

Aos meus sobrinhos e sobrinhas, meus irmãos e especialmente minhas irmãs, que durante o processo de pesquisa e escrita fizeram por mim o que não pude fazer, estiveram onde não pude estar, falaram o que não pude falar, cuidaram do que ou de quem não pude cuidar. Muito obrigada. Amo vocês!

Ao bispo da Diocese de Cruzeiro do Sul, Dom Flávio Giovenale, pela compreensão, amizade e paciência. “Para frente com esperança”. Muito obrigada, Dom!

Ao Professor Evandro Nogueira, por me abrir espaço em seus “lugares memória” no acervo fotográfico relacionado à instituição de ensino pesquisada. Gratidão.

A equipe gestora da Escola São José que gentilmente me abriu as portas da instituição, favorecendo o acesso aos arquivos com os documentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Agradecimento especial, ao professor Nilo Castro Correia, amigo, ex-diretor e funcionário da instituição.

Aos colegas do grupo de pesquisa NUPGEFE – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional, Gestão e Financiamento da Educação, pela escuta, leitura e as trocas no decorrer da pesquisa.

Ao Paulo, sua presença e ausência se misturaram nesse processo, mas certamente, sua influência positiva permaneceu. Obrigada!

Às amigas de longa data, parceiras de formação acadêmica e percurso profissional: Graça Reis e Eliete Melo, respectivamente, muito obrigada pela presença e torcida.

À Ir. Loiva Urban: suas leituras e incentivos foram extremamente valiosos. Gratidão!

Aos colegas da turma do Mestrado em Educação, turma 2020. Em especial à Mirla Holanda por suas orações, Sirley Rezende por compartilhar conhecimentos, Sileide Maria e Paula Fortunato pela presença, acolhida, amizade e empatia. Sucesso na caminhada, meninas!

Por fim, faço um agradecimento anônimo, para todos os que em suas expressões motivaram-me, espontânea e despretensiosamente com um “vai dar certo”. No contexto que vivi, Deus sabe como precisei ouvir infinitas vezes esta mesma frase.

Não reconhecemos uma escola apenas por aquilo que se vê ou pelo que aparece mais diretamente à nossa observação. É preciso captar aqueles significados, valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e de resolver problemas, frequentemente ocultos, invisíveis, que vão definindo uma cultura própria de cada escola.

LIBÂNEO (2018)

RESUMO

Esse trabalho aborda a temática das organizações escolares e a cultura organizacional estando diretamente imbricado aos estudos das instituições escolares e da identidade institucional da escola. O objetivo é analisar de que maneira a cultura organizacional interfere na constituição da identidade da Escola São José, contribuindo para torná-la uma escola pública de referência no município de Cruzeiro do Sul - Acre. A pesquisa tomou como referência as seguintes questões: De que maneira a história da Escola é um elemento que marca sua identidade institucional? Quais são as características organizacionais presentes na cultura da Escola e de que forma se materializam nas práticas dos atores educacionais? Quais normas, símbolos, artefatos, valores, manifestações e pressupostos embasam a organização da Escola São José como elementos de distinção da sua cultura organizacional e identidade institucional? Com o referencial teórico buscou-se perspectivas de análise da escola como objeto de estudo científico respectivamente sociológico e historiográfico. O percurso metodológico adotado para o estudo, constituiu-se em pesquisa de abordagem qualitativa; quanto aos objetivos definida como exploratório-descritiva e quanto aos procedimentos, configura-se numa pesquisa bibliográfica e documental. O corpus da pesquisa é constituído, entre outros, por documentos como: jornais, revistas, fotografias, o arquivo preservado da escola contendo os documentos oficiais da instituição, regimento interno, cartas, memorandos, ofícios, documentos legais, Projeto Político Pedagógico. A pesquisa evidenciou que o percurso histórico estabelecido no longo espaço-tempo que constitui a organização escolar, marcado pela presença da igreja católica através das congregações religiosas que subsidiaram sua organização, concorre para conferir identidade própria à instituição por meio do compartilhamento de crenças e valores, alicerçados nos símbolos e significados que foram criados e formados ao longo do tempo. A cultura organizacional, prospecta continuidade e preservação nas singularidades da instituição, apesar das transformações que foram se desvelando na organização escolar com as mudanças inseridas pelo sistema.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Instituições Escolares. Identidade Institucional.

ABSTRACT

This work addresses the theme of school organizations and organizational culture, being directly intertwined with studies of school institutions and the school's institutional identity. The objective is to analyze to what extent the organizational culture interferes in the constitution of the identity of Escola São José, contributing to make it a public school of reference in the municipality of Cruzeiro do Sul - Acre. The research took as reference the following questions: To what extent is the history of the School an element that marks its institutional identity? What are the organizational characteristics present in the School's culture and how do they materialize in the practices of educational actors? What norms, symbols, artifacts, values, manifestations and assumptions underlie the organization of Escola São José as elements of distinction of its organizational culture and institutional identity? With the theoretical framework, perspectives of analysis of the school were sought as an object of scientific study, respectively sociological and historiographical. The methodological path adopted for the study consisted of a qualitative approach research; as for the objectives defined as exploratory-descriptive and as for the procedures, it is configured in a bibliographical and documental research. The corpus of the research consists, among others, of documents such as: books, newspapers, magazines, photographs, the school's preserved archive containing the institution's official documents, internal regulations, letters, memos, official letters, legal documents, Pedagogical Political Project. The research showed that the historical path established in the long space-time that constitutes the school organization, marked by the presence of the Catholic Church through the religious congregations that subsidized its organization, contributes to confer its own identity to the institution through the sharing of beliefs and values, based on the symbols and meanings that were created and formed over time. The organizational culture, prospects continuity and preservation in the institution's singularities despite the transformations that were unveiling in the school organization with the changes inserted by the system.

Keywords: Organizational Culture. School Institutions. Institutional Identity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	–	ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	63
FIGURA 2	–	DOM JOSÉ HASCHER COM PADRES E IRMÃOS ESPIRITANOS	72
FIGURA 3	–	ALTO DA GLÓRIA (1930).....	73
FIGURA 4	–	LIVRO DE ATAS PARA ENCERRAMENTO DOS ANOS LETIVOS (1948).....	77
FIGURA 5	–	TEXTO DA ABERTURA DO LIVRO DE ATAS 01	77
FIGURA 6	–	PADRE CRISTÓVÃO ARNAUD	79
FIGURA 7	–	ESPAÇO ONDE FUNCIONOU A ESCOLA SÃO JOSÉ EM 1954 (LOCALIZADO NA RUA PEDRO TELES).....	80
FIGURA 8	–	PRÉDIO DA ESCOLA SÃO JOSÉ CONSTRUÍDO (1959)	81
FIGURA 9	–	PARTE POSTERIOR DA ESCOLA SÃO JOSÉ.....	82
FIGURA 10	–	PE. CARLOS KUNZ (DIRETOR DE 1959 A 1964) COM ALUNOS INTERNOS.....	83
FIGURA 11	–	IRMÃOS MARISTAS EM CRUZEIRO DO SUL	85
FIGURA 12	–	DIRETOR IRMÃO MARIANO SPADA.....	93
FIGURA 13	–	PRÉDIO ESCOLAR: AMPLIAÇÃO (1978)	94
FIGURA 14	–	TURMA DE ALUNOS E PROFESSORES DO PRÉ-ESCOLAR (ESCOLA SÃO JOSÉ)	94
FIGURA 15	–	PRÉDIO ANEXO DA ESJ – JARDIM DE INFÂNCIA (1978)	96
FIGURA 16	–	CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES ESPORTIVAS	97
FIGURA 17	–	TURMA DE ALUNOS (1987).....	101
FIGURA 18	–	BANDEIRA DA ESCOLA SÃO JOSÉ (2000)	106
FIGURA 19	–	ARTEFATO UTILIZADO PARA DEMARCAR OS TEMPOS ESCOLARES	110
FIGURA 20	–	BANDEIRA DA ESCOLA SÃO JOSÉ (2020)	113
FIGURA 21	–	VISTA AÉREA DA ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA SÃO JOSÉ	115
FIGURA 22	–	ESCOLA SÃO JOSÉ (HOJE)	116
FIGURA 23	–	IMAGEM DE SÃO JOSÉ – HALL DE ENTRADA DA ESCOLA ...	117

FIGURA 24 – SALA DA DIRETORIA – TROFÉUS	119
FIGURA 25 – SALA DOS PROFESSORES: OS “HERÓIS” DA INSTITUIÇÃO.	120
FIGURA 26 – QUADRO COM TURMAS DE ALUNOS (2007 A 2016)	121
FIGURA 27 – BIBLIOTECA DOM JOSÉ HASCHER	121

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AUTORES E TEXTOS DE REFERÊNCIA SOBRE O ESTUDO DA TEMÁTICA	30
QUADRO 2 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
DEC	Departamento de Educação e Cultura
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ESJ	Escola São José
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NTE	Núcleo de Tecnologia em Educação
NUPGEFE	Núcleo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional, Gestão e Financiamento da Educação
OBMEP	Olimpiada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
PCN's	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PGP	Plano de Gestão Pedagógica
PPGE	Programa de Pós-graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEAPE	Sistema Estadual de Avaliação da Aprendizagem do Acre
SEC	Secretaria de Educação e Cultura
SEE	Secretaria de Estado da Educação Cultura e Esporte
UFAC	Universidade Federal do Acre

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	O ITINERÁRIO DA PESQUISA E A ARQUITETURA DO TEXTO	26
3	AS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES EM FOCO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	38
3.1	A ESCOLA COMO OBJETO DE ESTUDO: MÚLTIPLOS OLHARES	38
3.2	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA: UM OLHAR PARA O INTERIOR DA INSTITUIÇÃO	51
3.3	CULTURA ORGANIZACIONAL: O MODO DE SER E DE FAZER DA ESCOLA	56
4	A CONSTITUIÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE REFERÊNCIA: TRAÇOS QUE CONFIGURAM A IDENTIDADE DA ESCOLA	66
4.1	A CRIAÇÃO DA ESCOLA: AS MARCAS DE UM TEMPO.....	67
4.1.1	Do internato à escola privada confessional	76
4.1.2	O estabelecimento do convênio e o diretor da escola.....	87
5	A ESCOLA SÃO JOSÉ: UMA ESCOLA PÚBLICA ENTRECruzADA POR RUPTURAS E PERMANÊNCIAS	104
5.1	O LEGADO E AS MUDANÇAS DO TEMPO PRESENTE	104
5.2	A ESCOLA POR DENTRO: AS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	114
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
	REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo “A Escola do Alto da Glória: a constituição de uma escola pública de referência” foi concebido e realizado no percurso do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Acre (UFAC). É vinculado à linha de pesquisa Políticas e Gestão Educacional a qual tem por finalidade priorizar “estudos acerca da relação Estado e Sociedade no que se refere à definição, implantação, desenvolvimento e avaliação de políticas educacionais e seus impactos nos processos de organização, financiamento e desenvolvimento dos sistemas de ensino com ênfase na gestão da educação. Realiza investigações em perspectiva sócio-histórica sobre a organização e institucionalização da educação escolar no contexto local e regional”¹.

Sob essa premissa, evidencia-se este trabalho que tem como temática central as organizações escolares e a questão da cultura organizacional, elegendo como objeto de estudo os efeitos da cultura organizacional na constituição da identidade da escola. Consoante as análises de Teixeira (2011, p. 81) o objeto de estudo “se constitui na imbricação das referências teóricas, que se desdobram no desenho, nas estratégias e procedimentos metodológicos do estudo”. Por esse ângulo, toma-se como problema de estudo a seguinte questão: de que maneira a cultura organizacional interfere na constituição da identidade institucional da Escola São José contribuindo para torná-la uma escola pública de referência no município de Cruzeiro do Sul?

A instituição escolar escolhida como objeto de investigação tem por base o fato de ter um “significado social reconhecido, o que significa ser considerada pela sociedade, em razão de sua tradição, dos alunos que formou” (NOSELLA; BUFFA, 2013, p. 58), da sua contribuição para a sociedade onde está inserida. A Escola São José foi fundada e inaugurada no dia 19 de março de 1948 no município de Cruzeiro do Sul, estado do Acre, localizada no centro da cidade, no bairro Morro da Glória.

¹ Disponível em: <http://www2.ufac.br/ppge/menu/linhas-de-pesquisa>. Acesso em 12 de Janeiro de 2023.

Seu fundador foi o Bispo da Prelazia do Alto Juruá² Dom José Hascher, passando a integrar o conjunto de obras da Diocese de Cruzeiro do Sul³, no “Alto da Glória”, identificação tradicional da localização da Escola que se avizinha da residência do Bispo, sede da Diocese de Cruzeiro do Sul. Neste local foi inaugurada a Igreja matriz de Nossa Senhora da Glória, no dia 15 de agosto de 1926, cuja construção remonta ao ano de 1924.

O título desta pesquisa: **A Escola do Alto da Glória: a constituição de uma escola pública de referência**, faz alusão ao espaço-tempo em que a instituição escolar pesquisada se insere. A referência utilizada, está aditada no Hino da Escola São José⁴, bradado pelos estudantes e comunidade escolar nos eventos escolares e atividades celebrativas⁵: “Salve Escola do Alto da Glória, manancial de virtude e saber, patriotas e agentes da história, nós queremos o irmão promover. Com pais e mestres integrados, à luz do lar de Nazaré, surgirão cidadãos bem formados dessa Escola de São José”.

Refere-se a uma Escola cujo prédio pertence a Diocese de Cruzeiro do Sul e que a partir de 1977 foi subvencionada pelo Governo do Estado do Acre através da Secretaria de Estado de Educação, passando a oferecer ensino público e gratuito. Atende por ano uma matrícula de aproximadamente 1280 (mil, duzentos e oitenta) estudantes de 1º a 9º ano do Ensino Fundamental da Educação Básica, com turmas dos anos iniciais e finais, funcionando diuturnamente.

Outrossim, foi considerada a relevância da densidade histórica da escola, ou seja, o fato de ter “demonstrado, no decorrer do tempo, a realização dos objetivos a que se propunha e a identificação pela sociedade de traços significativos de sua própria história” (NOSELLA; BUFFA, 2013. p. 58). Destarte, ponderou-se sua contribuição para o desenvolvimento da formação escolar na constituição da população local.

Além dos regulamentos uniformes oriundos do sistema central, a organização da Escola São José deriva de sua relação com o grupo social que a constitui tanto

² No ano de 1931, sob o pontificado de Pio XI, pela bula “MUNUS REGENDI”, de 22 de maio, foi criada a Prelazia do Alto Juruá, com sede em Cruzeiro do Sul, e confiada aos Padres da Congregação do Espírito Santo, da Província Alemã. (UFAC, 1994, p. 119)

³ Em 25 de junho de 1987 a Prelazia do Alto Juruá foi elevada à categoria de Diocese constituída por dez municípios.

⁴ Escrito na década de 1980 durante a gestão do Irmão Mariano Spada. Composição da letra e música feita pelos Irmãos Salvador Durante e José Bernardi, respectivamente. (Arquivo da Escola São José)

⁵ A Escola São José tem vários rituais celebrativos que serão expostos no decorrer da pesquisa.

interna quanto externamente, não se enquadrando apenas no modelo formal, encetado pelo sistema central no decorrer dos anos, mas ajustando-se às suas próprias normas e necessidades.

O estudo da cultura organizacional da escola investigada se configura como relevante contribuição no debate sobre os estudos das organizações escolares na perspectiva sócio-histórica com ênfase na pesquisa da cultura organizacional e a identidade institucional, tema pouco explorado no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Acre (PPGE/UFAC). O estudo faculta especial significado à identificação dos valores, crenças, ideologias, normas, condutas, rotinas, hábitos, símbolos na constituição da identidade institucional da Escola e a valorização das práticas dos sujeitos sociais envolvidos no processo educativo. Ademais, é relevante identificar e descrever o legado educacional e as diferentes contribuições de uma instituição escolar longeva, para a comunidade escolar e a sociedade local.

A partir desse momento, será utilizada no texto, a primeira pessoa do discurso para discorrer sobre a autora da dissertação.

O interesse pela problematização desta temática reconstruída em forma de questão de estudo e delimitada como objeto de investigação, deu-se na relação teoria-empíria onde se entrecruzam minha formação escolar e acadêmica em instituições escolares públicas desde a mais tenra idade. Pois o interesse por um objeto de pesquisa não surge por inopino, há que haver um dinamismo que o provoque, fazendo-o acontecer, partindo de “projeto discreto, sutil e inicialmente, despretensioso” (CRESTANI, 2017, p. 153).

Meu percurso de atuação e de desenvolvimento profissional no magistério da educação básica, assim como minha inserção como aprendiz de pesquisadora em educação quando do ingresso no mestrado acadêmico, podem ser vistos como pressupostos que reforçaram essa premissa. Nesse particular, como afirma Teixeira (2011, p. 81) “estudamos o que está em nossa história, nos desafios de nossa vida cotidiana ou de nosso estar no mundo, problemas e fatos nos quais estamos existencialmente implicados”.

No meu caso, minha trajetória de formação e de desenvolvimento profissional no magistério é marcada pelo exercício de diversas funções em uma instituição escolar específica: a Escola de Ensino Fundamental São José, local em que estudei os antigos pré-escolar e ensino de primeiro grau, e anos depois iniciei minha trajetória profissional. Neste espaço ocupei funções que vão de mecanógrafa, secretária

escolar, professora, vice-diretora, coordenadora de ensino e diretora de escola ao longo de vinte e cinco anos de exercício profissional.

Nesse balancê, entre idas e vindas, as interlocuções e diálogos nos variados tempos e espaços do meu processo formativo e profissional, sempre foram marcados pelas reflexões sobre o papel da escola na promoção de uma sociedade democrática, a partir da compreensão de que é preciso assegurar um ensino de qualidade que se volte para a promoção da formação humanística e, por sua vez, contribua para assegurar a redução das desigualdades, assimetrias sociais e culturais, gerando justiça social através de uma formação escolar de qualidade, que municie os alunos de possibilidades para enfrentarem e superarem os desafios que se interpõem para além dos muros da escola.

Como diretora, atuei na gestão da escola orientando-me pelos princípios democráticos⁶ e de garantia da oferta de ensino com qualidade, para os estudantes da instituição, oriundos dos mais diversos locais da cidade e municípios vizinhos, sendo provenientes de condições socioeconômica e cultural distintas. Pela tradição da cidade, sempre houve interesses dos pais de diferentes classes sociais em garantir matrícula no estabelecimento de ensino São José, por considerar sua imagem pública e o reconhecimento da eficácia na formação humanística e cognitiva dos estudantes da referida Escola.

A função de diretora escolar incumbiu-me de representar a instituição no Ministério Público da cidade, não raras vezes, para responder o motivo pelo qual não atendia determinada requisição de matrícula por ausência de vagas. Em outras escolas, também urbanas, explicitamente havia identificação exposta de vagas disponíveis para novos alunos, fazendo ressoar os questionamentos: por que algumas instituições se tornam referência e outras não? O que torna algumas escolas mais eficazes que outras?

Minha inserção na educação aliada à minha trajetória, produziu sentimentos de compromisso e responsabilidade com o processo educacional, fazendo aflorar a compreensão de que o clima escolar, seus processos organizacionais nas dimensões administrativas e pedagógicas, tal como a cultura da escola em intersecção com os

⁶ Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 e Lei de Gestão democrática das unidades escolares da rede pública estadual de educação básica do Acre nº 1.513/2003 (período de gestão correspondente 2006 a 2012). Lei 3141/2016 (período de gestão corresponde aos anos de 2016 a 2018).

atores envolvidos no processo de trabalho escolar são fatores preponderantes para imprimir as características organizacionais da instituição (NÓVOA, 1995). Assim como a constituição de seu processo identitário com reverberações nos resultados do trabalho pedagógico que, incidem na qualidade do ensino, no desempenho escolar do estudante e na sua formação.

O conceito de cultura organizacional, transposto do âmbito administrativo para a área da educação no decurso da década de 1970 (NÓVOA, 1995), constituiu um meio eficaz para a percepção de como a escola se organiza internamente, proporcionando a consecução de esforços para a melhoria dos seus resultados.

Segundo Chiavenato (1989) organizações são caracterizadas como unidades sociais que viabilizam o alcance de objetivos comuns, sejam eles referentes a comércio, economia, serviços específicos, lazer e ensino. O autor reitera que a essência das organizações está nas pessoas, pois sem elas, as organizações não existiriam como tal, sendo que tanto os colaboradores internos quanto os externos contribuem para o sucesso organizacional.

Nesse entendimento, as escolas são tidas como organizações, definindo-se como unidades sociais onde prevalecem interações, relacionamentos, convivências entre as pessoas que atuam na estrutura organizacional, tendo em vista o alcance de objetivos educacionais.

Na condição de unidade social, conforme destaca Cândido (1979) a escola proporciona a determinação de comportamentos específicos, orientados a partir de sua organização interna, conseqüentemente definindo posturas e papéis a serem executados pelos atores do processo educativo. O autor postula que a constituição dos elementos que compõem a vida escolar, é externa ao ambiente, todavia cada escola tem uma atividade criadora própria, que lhe é peculiar, o que a torna singular entre todas as outras.

Metaforicamente, como num jogo de futebol em que o jogador recebe a bola no peito e faz a sua jogada, a escola recebe as orientações externas dos sistemas de ensino e faz as adaptações necessárias no interior do estabelecimento, de acordo com o seu jeito de ser e de fazer, considerando suas crenças, sua rotina, planejamento e singularidades. É esta atividade criadora peculiar que torna uma instituição distinta da outra, orientada pelo jogo dos seus atores internos, dispensando a extrema fidelidade normativa ao sistema.

Na mesma direção de Cândido (1979), Sarmiento (1994, p. 11) enfatiza que as escolas “são lugares onde as interações comunicativas e simbólicas têm como pretexto e fundamento: ordenar, legitimar e garantir as interações comunicativas de toda a sociedade” para gerações mais jovens, essencialmente por meio de conhecimentos, técnicas e valores definidos pelo estado e repassados/comunicados de forma padronizada.

Dessa forma, apesar da escola ser instituída e regulada por normas, pareceres e regulamentos constituídos externamente, é no seu interior que são estabelecidas as “interações comunicativas e simbólicas”⁷ entre os atores educacionais, que vão configurando um jeito específico, uma cultura própria que pode ser mais bem compreendida pela leitura de seus valores, crenças, subjetividades. Estas, são organizadas e legitimadas na proposta pedagógica da instituição com a definição do currículo que será desenvolvido e do Projeto Político Pedagógico (PPP), que através dos fundamentos éticos, políticos, epistemológicos definem o tipo de homem que quer formar e o saber/conhecimento que pretende veicular.

Em convergência com as perspectivas expostas, Lima (2001) infere que as organizações educativas se caracterizam pela interação social que se dá entre os atores escolares à medida em que fazem adaptações internas na aplicação das normas do sistema central, utilizando das margens de autonomia relativa de que dispõem nos estabelecimentos escolares. Dessa forma, as atividades internas da escola não se restringem estritamente ao fiel cumprimento das normas de funcionamento determinadas pelo sistema, proporcionando que as instituições adquiram uma dimensão própria, enquanto espaço organizacional onde também se tomam importantes ações educativas curriculares e pedagógicas.

Em suas abordagens sobre o estudo da escola, o autor português Nóvoa (1995) assevera que as escolas constituem uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprimem o jogo dos atores internos e externos do processo educacional. Neste sentido, analisar a escola requer que seja mobilizado várias dimensões: pessoais, simbólicas e políticas a partir das relações que vão se estabelecendo tanto interna quanto externamente ao estabelecimento escolar, sem mitigar as ideias e a ação educativa a perspectivas meramente técnicas e burocráticas.

⁷ SARMENTO (1994, p. 11).

No processo de análise da escola, Canário (1996, p. 127) subscreve que “a escola, enquanto objeto social, não corresponde a um objeto de estudo, mas sim a múltiplos objetos de estudo, consoante a multiplicidade de olhares teóricos de que for alvo”.

Nesta perspectiva, dirige-se sobre a escola vários olhares com diferentes questionamentos sejam eles através da Sociologia ou da História da Educação com ênfase na historiografia das instituições escolares, tendo em vista a constituição do retrato da escola, seus atores, aspectos de sua organização, cotidiano, rituais, cultura e seu significado para a sociedade (BUFFA, 2002).

O conceito de cultura de um grupo, categoria de análise preponderante neste estudo, é definida por Schein (2021), estudioso das organizações, como

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2021, p. 16).

Para o autor, as soluções descobertas pelo grupo no cenário dos desafios diários, que produzem efeitos positivos, que são, por sua vez, reiteradas em situações posteriores e repassadas aos novos integrantes, constituem a cultura do grupo. Essa cultura do grupo pode ser observada no contexto de uma unidade social, onde um grupo de pessoas, a partir dos desafios e experiências consolidou uma forma de ação, que interiorizada, foi posteriormente compartilhada, outorgando segurança nos passos do coletivo. A interação dos atores do grupo na organização define a cultura organizacional da instituição.

Neste processo, a cultura organizacional constitui um poderoso mecanismo que busca a conformação das condutas dentro da organização, a homogeneização das maneiras de pensar e viver dentro dela, tornando-se um forte instrumento disciplinador que dispensa o controle externo, já que se encontra interiorizado pelos seus membros (TEIXEIRA, 2002, p. 25).

À luz da análise da autora, quando o grupo estabelece seu padrão de suposições básicas, adaptando sua forma de ser e de agir na organização, constituindo a cultura organizacional, esta configura e padroniza as condutas, orientando a ação dos atores do processo. No contexto do estudo da cultura organizacional, é relevante considerar os conceitos de Znaniecki (1979),

Todas as escolas são grupos sociais com uma composição definida e pelo menos rudimentos de organização e estrutura. Sua existência depende basicamente da atividade combinada dos seus membros – os que ensinam e os que aprendem. [...] cada escola enquanto grupo social mantém um certo grau de autonomia interna, similar à de muitas outras escolas, mas diferentes da de outros tipos de grupos, uma vez que os papéis de professores e alunos são essencialmente diferentes dos papéis dos membros de quaisquer outros grupos, e que a organização e estrutura da escola não podem ser incorporadas às de qualquer outro grupo (ZNANIECKI, 1979, p. 108)

Refere-se assim, que cada escola tem características que lhe são peculiares, circunscritas num sistema macro e aos atores sociais: professores, alunos, funcionários, gestores, pais - que diretamente interagem nas tessituras relacionais do cotidiano, produzindo uma cultura organizacional que é própria da instituição escolar. Além das distinções e singularidades, as escolas enquanto grupos sociais complexos, diferem de qualquer outro grupo, levando em conta as funções específicas dos atores educacionais e sua própria função social.

A cultura organizacional da escola define a forma como os estudantes são tratados pelos funcionários da instituição; que estratégias são utilizadas para o acompanhamento daqueles que estão com baixo rendimento de aprendizagem, assim como quais são as ações planejadas para reverter a situação.

Além disso, é a cultura da escola que proporciona estímulos para que os professores demonstrem altos níveis de expectativa na capacidade de aprendizagem dos estudantes; que estabelece diretrizes para o acolhimento dos novos professores no contexto escolar; que delinea coletivamente o teor das reuniões de pais e a forma como são recebidos na escola, quando estes se dirigem à instituição.

Postas estas considerações, destaca-se que o estudo das organizações escolares com foco na escola, em suas singularidades como organização e a constituição de uma cultura própria definida pela dinâmica da relação que se estabelece ente os atores internos e externos do processo educativo, são elementos que corroboram para a explicitação da cultura organizacional e da identidade institucional do estabelecimento escolar.

Em linhas gerais, a arquitetura do texto apresenta a narrativa que é organizada na estrutura que segue.

Nesta Introdução, considerada a primeira seção do texto, é apresentado o objeto e problema da pesquisa, o lugar de fala da pesquisadora, seu envolvimento e interesse no objeto pesquisado. Além disso, é feita exposição perfunctória de

considerações iniciais sobre alguns dos conceitos que serão trabalhados no decorrer da dissertação sobre a escola como objeto de estudo científico, respectivamente sociológico e historiográfico.

Na Seção II, cujo título “O itinerário da pesquisa e a arquitetura do texto”, foi definido um percurso metodológico que toma como referência a análise de distintos aspectos do estabelecimento escolar, na premissa da compreensão dos efeitos da cultura organizacional da escola na constituição da sua identidade institucional. Para tanto expõe objetivo geral, objetivos específicos e questões da pesquisa, assim como os autores que fundamentam as discussões teóricas que servirão como lupa para as questões anunciadas no decorrer do estudo.

Na Seção III, intitulada preliminarmente de “Organizações escolares em foco: perspectivas teóricas e de investigação empírica”, consta uma exposição de natureza teórica sobre as organizações escolares. Expõe-se algumas perspectivas de análise da escola como objeto de estudo, a observância de suas singularidades a partir das interações estabelecidas. Para tanto, recorre-se, fundamentalmente, a alguns estudos circunscritos aos domínios da Sociologia dos Estabelecimentos Escolares e das Instituições Escolares, principalmente aqueles que se reportam às questões que marcam a organização interna e o conjunto das interações que nomeadamente são constituídas e construídas pelos sujeitos da prática escolar: a cultura organizacional da escola.

Prosseguindo com o desenvolvimento do estudo, na Seção IV intitulada de “A construção de uma escola pública de referência em Cruzeiro do Sul: traços que configuram a identidade da Escola” é realizada uma abordagem historiográfica da Escola São José inserida num contexto da nova história cultural, alargando o olhar dialógico do movimento interno e externo da instituição. No encadeamento da narrativa, faz-se a exposição do contexto local, regional e por vezes, nacional, demarcando aspectos que corroboram para recuperar a narrativa da memória de uma escola longeva. Com esse propósito, apresenta seu contexto fundacional, retratando a história através de fases que concorrem para recuperar os traços e registros do movimento que constitui o estabelecimento de ensino de referência.

A Seção V denominada “Escola São José: uma escola pública entrecruzada por rupturas e permanências”, fomenta, através da narrativa da história do tempo recente da instituição, as características organizacionais presentes na cultura da escola, sua materialização nas práticas dos atores educacionais. Essas

características são evidenciadas através da descrição da estrutura física, a estrutura administrativa e a estrutura social, tendo como lupa os estudos realizados na revisão teórica que apontam que as características organizacionais das escolas são constituídas no estudo dessas três grandes áreas. Evidencia, ainda, o legado construído pelos agentes da sua história: normas, símbolos, artefatos, valores manifestações e pressupostos que embasam a organização do estabelecimento como elementos de distinção da cultura organizacional e identidade institucional.

Nas **considerações finais** coloca-se em relevo as questões mais significativas da pesquisa, em consonância com as questões de estudo propostas. Evidencia-se os achados da pesquisa, assim como os aspectos que a nortearam na perspectiva de apontar as demandas que requerem maior investigação.

2 O ITINERÁRIO DA PESQUISA E A ARQUITETURA DO TEXTO

Mediante a apresentação feita na seção introdutória, cumpre apresentar o itinerário metodológico empregado para a realização da pesquisa e a arquitetura adotada na narrativa do texto.

O estudo intitulado “A Escola do Alto da Glória: a constituição de uma escola pública de referência” tem como **objetivo geral**: compreender de que maneira a cultura organizacional interfere na constituição da identidade da Escola São José e contribui para torná-la uma escola pública de referência no município de Cruzeiro do Sul/AC.

Para o melhor delineamento da pesquisa, desdobrou-se os seguintes **objetivos específicos**, sendo eles:

- a) Historiar o percurso de fundação e constituição da Escola São José do ano de 1948 aos dias atuais;
- b) Identificar as características organizacionais presentes na cultura da escola e sua materialização nas práticas dos atores educacionais.
- c) Analisar as normas, símbolos, artefatos, valores, manifestações e pressupostos que embasam a organização da escola São José como elementos de distinção da cultura organizacional e da identidade institucional.

Dessa forma, sob o propósito de atingir os objetivos mencionados, foi definido um percurso metodológico que toma como referência a análise de distintos aspectos do estabelecimento escolar na premissa da identificação dos efeitos da cultura organizacional da escola na constituição da sua identidade institucional, tencionando responder os questionamentos que ora delineiam esta pesquisa, norteadas pelas seguintes **questões de estudo**:

- a) Em que medida a história da Escola é um elemento que marca sua identidade institucional?
- b) Quais são as características organizacionais presentes na cultura da Escola e de que forma se materializam nas práticas dos atores educacionais?
- c) Quais normas, símbolos, artefatos, valores, manifestações e pressupostos que embasam a organização da Escola São José como

elementos de distinção da sua cultural organizacional e identidade institucional?

Uma vez definido os eixos da pesquisa, se buscou definir os procedimentos metodológicos necessários e adequados ao desdobramento da investigação. Segundo Gil (2002, p. 17), “A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Dessa forma, delinea-se um percurso que “[...] envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados” (GIL, 2002, p. 17).

Tendo em vista o alcance dos resultados perspectivados, o percurso metodológico adotado para o estudo, constituiu-se em pesquisa de abordagem qualitativa; quanto aos objetivos definida como exploratório-descritiva, quanto aos procedimentos, configura-se numa pesquisa bibliográfica e documental.

Minayo (1998), enfatiza que a abordagem qualitativa busca responder questões muito particulares.

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1998, p. 22).

Deste modo, conforme a autora supracitada, a necessidade de construir significação para a análise da cultura organizacional da escola, os valores, normas, regras, artefatos, ações e pressupostos que embasam a organização escolar não podem ser observadas a partir da operacionalização ou quantificação de variáveis específicas. Todavia, requer que sejam explorados um universo de significados que concorram para responder as questões postas para o desenvolvimento da pesquisa.

Bogdan e Biklen (1994) destacam que a investigação qualitativa possui algumas características essenciais nesse processo: a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; a investigação qualitativa é descritiva; os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; tendem a analisar os seus dados de forma indutiva e, finalmente, o *significado* tem grande importância neste tipo de abordagem.

Entre as características apresentadas pelos autores, destaca-se a assertiva de que a investigação qualitativa é descritiva, coadunando com o fato de que os recolhimentos de dados são em formas de palavras e não de números e suas transcrições incluem fotografias, documentos pessoais, memorandos e outros registros oficiais.

Ainda segundo os autores, a abordagem da investigação qualitativa requer que haja a compreensão de que nada é trivial, tudo tem uma razão de ser, tudo tem potencial para estabelecer compreensão sobre o objeto de estudo, consoante as questões que sejam levantadas. “Nada é considerado como um dado adquirido e nada escapa à avaliação. A descrição funciona bem como método de recolha de dados, quando se pretende que nenhum detalhe escape ao escrutínio” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 49).

Essa opção pela abordagem qualitativa, se justifica porque o fenômeno a ser estudado deve ser compreendido na complexidade em que está inserido. A organização escolar e a cultura organizacional da escola recebem forte influência de determinantes externos e internos que afetam a natureza do trabalho de toda a equipe escolar assim como o clima organizacional da escola.

De acordo com Gil (2002, p. 41), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e na maioria dos casos assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. No contexto do estudo empreendido, houve a realização de registros, análises, descrições, observações de documentos diversos com o pretexto de elucidar as relações e os nexos contextuais com a cultura organizacional da escola.

Para a organização e sistematização da pesquisa perspectivada, foram definidos alguns procedimentos visando responder às questões de estudos e aos objetivos propostos. A pesquisa se ancora, inicialmente, em uma revisão bibliográfica reconhecida nesse processo como um pré-requisito para a realização do estudo, pois implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções imbricadas ao objeto de estudo (LIMA; MIOTO, 2007).

Corroborando com Lima e Mito (2007), Hohendorff (2014) sustenta que a revisão bibliográfica consiste na análise crítica do material já publicado e tem como objetivo organizar, integrar e avaliar estudos relevantes sobre determinado tema, com o propósito de identificar as congruências, lacunas e inconsistências encontradas na literatura a respeito do tema abordado. Nessa premissa, foram realizadas buscas com

a intenção de reunir os trabalhos acadêmicos a nível de mestrado, que tivessem relação com o tema organizações escolares e cultura organizacional, com a “preocupação de situar o problema proposto no contexto mais amplo da discussão acadêmica sobre o tema” (MAZZOTTI, 2011, p. 36)

Nessa perspectiva, foram realizadas consultas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). As plataformas digitais mencionadas, foram selecionadas pelo fato de já serem bases de referência para a pesquisa acadêmica.

Nas buscas foram utilizadas as palavras-chave “cultura organizacional da escola” (com aspas); organização escolar *AND* cultura organizacional; cultura organizacional escolar *AND* identidade institucional. Nos dois bancos de teses e dissertações, optou-se pelo refinamento da pesquisa apenas por dissertações, considerando as aproximações com o estudo ora realizado.

Realizando-se a busca na BDTD com o descritor “cultura organizacional da escola” (com aspas), refinando a pesquisa apenas por dissertações, foram encontrados 16 (dezesesseis) trabalhos, destes foram selecionadas 5 (cinco) dissertações que dialogam com o tema da cultura organizacional da escola com aproximações com a asserção da pesquisa realizada.

No Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, a pesquisa realizada com o descritor “cultura organizacional da escola” (com aspas) foram localizadas 11 (onze) dissertações, das quais apenas 3 (três) eram posteriores à Plataforma Sucupira. A partir da leitura do título e dos resumos destas, manteve-se para leitura e análise 2 (duas) dissertações, que se relacionam de forma apenas global com a temática da cultura organizacional da escola.

Ainda no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, utilizou-se os termos cultura organizacional da escola *AND* identidade institucional, especificando por dissertações dos últimos dez anos encontrou-se um total de 720 (setecentos e vinte) textos. Com o refinamento da área do conhecimento Educação chegou-se ao número de 85 (oitenta e cinco) dissertações. Após leitura dos títulos e resumos, permaneceram 4 (quatro) dissertações com recortes de aproximações do estudo realizado.

Em síntese, foram mantidos para leitura 10 (dez) dissertações, as quais foram defendidas entre os anos de 2005 e 2020. Apresenta-se, a seguir, um quadro demonstrativo contendo os resultados da consulta realizada.

QUADRO 1 – AUTORES E TEXTOS DE REFERÊNCIA SOBRE O ESTUDO DA TEMÁTICA (CONTINUA)

Dissertações		
Instituição	Autor/título	Objeto de estudo
Universidade Federal da Bahia - UFBA	NERY, Márcia Oliveira (2005) Comprometimento, valores e crenças em escolas na Bahia: um estudo de caso da cultura da organização escolar.	Analisa a cultura da organização escolar, através de um estudo de caso comparativo realizado em duas escolas, uma pública e outra particular. O estudo buscou identificar a partir dos indicadores de clima organizacional, a percepção dos professores acerca dos fatores relacionados à cultura escolar, agrupados em duas categorias: zona de visibilidade e zona de invisibilidade.
Universidade Estadual Paulista UNESP	SEGURA, Daiane Roberta Basso Fernandes (2007) Clima organizacional escolar: implicações para o desenvolvimento profissional docente.	Investiga o clima organizacional de uma escola municipal de ensino fundamental, analisa a importância do ambiente escolar para o desenvolvimento profissional docente.
Universidade Estadual Paulista UNESP	JESUS, Graziela de (2013) Cultura organizacional e avaliação em larga escala: faces e interfaces a partir da análise de escolas públicas municipais	Tendo como referencial teórico a especificidade da gestão escolar e a importância dos estudos sobre a escola, analisa as repercussões dos indicadores de desempenho na gestão escolar e na qualidade de ensino de escolas públicas do ensino fundamental.
Universidade Católica de Santos UNISANTOS	LOPES, Tex Jones Correia (2013) Clima organizacional e Cultura escolar: desafios da mudança no cotidiano escolar	Analisa a cultura e clima organizacional da escola, partindo das representações fenomênicas de suas práticas e ações intersubjetivas que ocorrem no dia a dia, produzindo campos de resistências que podem inviabilizar mudanças.
Universidade Federal de Juiz de Fora UFJF/MG	VICENTE, Luciana Coutinho Daniel. (2013) Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar	Focaliza temáticas como as ações gestoras e sua influência na mudança, na cultura, no clima e nos resultados da escola, a pesquisa analisa as possíveis causas da melhoria do desempenho dos alunos de uma escola da rede pública estadual do Rio de Janeiro, referência nacional em gestão escolar no ano de 2012.

FONTE: Elaborado pela autora (2022).

QUADRO 1 – AUTORES E TEXTOS DE REFERÊNCIA SOBRE O ESTUDO DA TEMÁTICA (CONCLUSÃO)

Dissertações		
Instituição	Autor/título	Objeto de estudo
Universidade do Oeste Paulista UNOESTE/SP	RUANI, Nattacia Rocha Duarte (2017) Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM	Analisa a cultura e o clima organizacional de uma escola pública de ensino médio cujos alunos alcançaram alto rendimento no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP	BAPTISTA, Cassia Christina. (2018) Clima escolar e trabalho pedagógico: um estudo sobre a influência dos projetos do contraturno no Ensino Fundamental II	Analisa a relação do clima escolar com o trabalho pedagógico. Com o pressuposto de que há um clima que age nas relações e na cultura organizacional, a problemática da pesquisa referiu-se ao clima escolar identificado nos períodos destinados a projetos no contraturno e no Ens. Fund. II.
Universidade Federal de São Carlos UFSCar/SP	YAMAZATO, Marcelo Oda. (2020) Produção acadêmica sobre cultura organizacional em escolas de educação básica no Brasil de 2006-2020	Mapeia o conjunto de pesquisas sobre o tema cultura organizacional nas escolas brasileiras, do período de 2006 a 2020, sistematizando seus referenciais teóricos, procedimentos metodológicos, resultados e conclusões; analisa as matrizes teóricas referentes à cultura organizacional nesses estudos.
Universidade Federal do Acre UFAC/AC	SANTOS, Sebastiana Gama dos (2020) Cultura organizacional e identidade institucional: um estudo ambientado em uma escola de ensino fundamental da rede pública estadual de Rio Branco	Analisa a instituição escolar como construção histórica, cultural, política e espaço no qual, são realizadas diferentes práticas sociais e pedagógicas que se entrelaçam as memórias, culturas, identidades e as disposições normativas.
Universidade Regional de Blumenau - FURB	SCHWINGEL, Andressa Thaís (2012) Mudança da Escola Agro Técnica em Instituto Federal: um estudo dos elementos da cultura organizacional.	Analisa as mudanças ocorridas na cultura organizacional (representadas pelos seus elementos concretos: normas, ritos, rituais, cerimônias e heróis) mediante a transição da Escola Agro Técnica Federal para Instituto Federal.

FONTE: Elaborado pela autora (2022).

Na leitura parcial dos trabalhos apresentados, verificou-se aproximações e distanciamentos com esta pesquisa. Os estudos apresentam um enfoque sociológico, abordando questões sobre o estudo das organizações escolares com foco na relevância de se conhecer a cultura e o clima organizacional das instituições e as repercussões na organização do trabalho na escola e em seus resultados, seja

relacionado à gestão escolar, processos de mudança, gestão democrática e/ou ao desempenho da escola.

O estudo realizado por Yamazato (2020), cuja questão central foi a configuração da produção acadêmica sobre a cultura organizacional nas escolas de educação básica no Brasil, mapeou o conjunto de produções sobre este tema de 2006 a 2020, entre outras questões, evidenciou que o estudo da cultura organizacional no contexto educacional, ainda, é pouco explorado.

Observou-se que as referências utilizadas nas pesquisas expostas são compatíveis e apropriadas aos autores que também são referenciados nesta pesquisa como, por exemplo: Schein (2009), Nóvoa (1995), Lück (2010), Teixeira (2002), Libâneo (2018), entre outros. Dos textos selecionados apenas um apresenta um estudo na perspectiva sócio-histórica, inserindo a abordagem historiográfica de uma instituição escolar pública.

Para além da revisão bibliográfica ou revisão de literatura, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de material publicado, especialmente livros e artigos científicos. Mesmo que em basicamente todas as pesquisas seja requerido algum tipo de revisão bibliográfica, existem estudos exclusivamente realizados por meio de fontes bibliográficas. Grande parte dos estudos de caráter exploratórios podem ser entendidos como pesquisas bibliográficas. A principal vantagem desse tipo de pesquisa consiste nas possibilidades do investigador em realizar a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002, p. 50).

Na perspectiva da constituição da identidade da Escola São José, é premente a necessidade de buscar fontes para reconstituir a narrativa do seu processo histórico. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos (GIL, 2002, p. 50).

Conforme Manzo (1971 citado por MARCONI; LAKATOS, 1971), as fontes bibliográficas dispõem de meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas não foram resolvidos plenamente.

Para o autor, esse tipo de pesquisa tem como intuito permitir ao investigador um reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Isto posto, a pesquisa bibliográfica não deve ser entendida meramente como uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas abre espaço

para a análise de um assunto sob novo enfoque ou abordagem conduzindo a novas conclusões (MANZO, 1971).

Todavia, Gil (2002) alerta que a qualidade da pesquisa pode ser comprometida se as fontes e os dados forem coletados e processados de forma equivocada. Para tanto, “convém analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente” (GIL, 2002, p. 45).

Seguindo esta recomendação, foram selecionados autores que dialogam entre si, evitando incoerências e contradições na fundamentação do texto. Com o referencial teórico foram construídas categorias descritivas do fenômeno estudado, proporcionando o estabelecimento de relações entre organização escolar e cultura organizacional da escola com estudos já realizados.

Para cumprimento dessa etapa buscou-se apoio nos estudos e análises de vários autores. Para discutir sobre a escola como objeto de estudo na perspectiva sociológica utilizou-se Canário (1996), Lima (1994, 1997), Forquin (1993,1995); sobre o estudo das organizações escolares recorreu-se a Nóvoa (1995), Libâneo (2018), Mafra (2011); nas discussões sobre a cultura e clima organizacional buscou-se apoio em Schein (2021), Sarmiento (1994,1997), Teixeira (2002), Brunet (1995), Lück (2011); na perspectiva da fundamentação da discussão da história das instituições escolares utilizou-se as análises de Barroso (1996, 2007, 2012), Luchese (2018), Gatti Júnior (2002), Buffa (2002), Nosella (2021) e para tratar da cultura escolar como objeto histórico recorreu-se a Julia (2001).

No intuito de corroborar com produção epistemológica relevante para as questões pesquisadas, consubstanciou-se à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental com o fim de historiar o percurso de fundação e constituição da Escola São José, sua organização escolar e identidade institucional. Para tanto, partiu-se do reconhecimento de que os documentos são uma fonte de pesquisa estável e que permitem a realização de diferentes estudos (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Estes autores destacam que os documentos “constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986. p. 39).

Corroborando com os autores, Cellard (2008) distende o conceito de documento, avultando como tudo o que é vestígio do passado, testemunhando

acontecimentos, podendo tratar-se de elementos de natureza iconográfica e cinematográfica ou mesmo objetos do cotidiano.

Todavia, o estudo das instituições escolares por meio de documentos que registram suas histórias nem sempre está à disposição do pesquisador de forma organizada em arquivos. “A coleta, seleção, recuperação e organização de fontes demandam tempo, logo, constituem uma das etapas do trabalho” (MIGUEL, 2021. p. 31).

Nesta perspectiva o trabalho com documentos requer cuidados, quer seja a avaliação de sua credibilidade como de sua representatividade. De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) “é fundamental usar de cautela e avaliar adequadamente, com um olhar crítico, a documentação que se pretende fazer análise”.

No contexto deste estudo sobre a cultura organizacional da escola São José, fundada no ano de 1948, os documentos tornam-se fundamentais por serem a expressão de sujeitos históricos e que podem ser observados em um momento distanciado do processo de produção (LÜDKE e ANDRÉ, 1986). Tendo em vista que a cultura organizacional está diretamente relacionada à figura da liderança organizacional da escola, os documentos internos da instituição, de acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 181) “podem revelar informações acerca da cadeia de comando oficial e das regras e regulamentos oficiais, fornecer pistas acerca do estilo de liderança e revelações potenciais sobre o valor dos membros da organização”.

Para além dos documentos internos, os autores fazem referência à comunicação externa, isto é, “aos materiais produzidos pelo sistema escolar para consumo público: boletins, comunicados à imprensa, anuários, as notas enviadas para casa, afirmações públicas da filosofia da escola,” entre outros. Em sua concepção, postulam a utilidade deste material para a compreensão das “perspectivas oficiais sobre os programas, da estrutura administrativa e de outros aspectos do sistema escolar”, conforme indicam Bogdan e Biklen (1994, p. 181).

Na perspectiva da identificação da expressão dos sujeitos históricos, da identidade institucional e da cultura organizacional da Escola, o decurso da investigação realizou o levantamento de vários documentos que permitissem narrar seu processo de fundação, assim como as expectativas em torno da instrução e educação na cidade, após sua ereção.

Nesse sentido, foi examinada a documentação localizada no arquivo da Escola e/ou de particulares constituindo os “lugares-memórias”⁸ da instituição; além disso foi realizado o levantamento de publicações sobre a memória da cidade de Cruzeiro do Sul, sua ocupação, desenvolvimento e sobretudo, a evolução educacional no intuito de reconstituir a narrativa sobre o processo educacional à época da instalação da escola na cidade.

Entre os “lugares memória” visitados podemos citar o prédio escolar, a biblioteca, a secretaria e o almoxarifado da Escola São José. Nesses lugares foi possível encontrar livros, revistas, fotografias, jornais, registros institucionais que foram utilizados como fonte documental nesta pesquisa.

Os livros, jornais, revistas, fotografias, o arquivo preservado da escola constituído dos documentos oficiais (PPP, regimento interno, cartas, memorandos, ofícios, documentos legais) constituíram fontes documentais da investigação, configurando-se como dispositivos que anunciam a cultura organizacional da escola e a constituição da identidade institucional, ainda que parcialmente.

Em seus escritos, Sanfelice (2021) assevera que “nenhuma instituição manifesta sua identidade plena apenas no interior dos seus muros, por isso é fundamental olhar para o seu entorno” (SANFELICE, 2021, p. 78). O autor postula que o entorno se inicia próximo à escola, todavia assumindo contornos de uma dimensão para uma caminhada cada vez mais macro.

Nesta perspectiva, foram selecionados livros que tratam da história local e dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, na fundação e constituição da Escola São José. Entre os livros e revistas utilizados, destacam-se: História da Educação do Acre, Volumes 1, 2, 3 (GINELLI, 2008); Álbum Histórico do Centenário de Cruzeiro do Sul (UFAC, 1994); Desbravador de caminhos: missionário marista (BAIRROS, 2001); Missão Impossível: centenário espiritano no Alto Juruá (DOUTEIL, 2017); Na Amazônia Ocidental a cidade-sede do Alto Juruá revelada (LIMA, 2015).

⁸ “Os lugares de memória são, antes de tudo, restos. [...] Museus, arquivos, cemitérios e coleções, festas, aniversários, tratados, processos verbais, monumentos, santuários, associações, são os marcos testemunhas de uma outra era, das ilusões de eternidade. [...] Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas [...]”. (NORA, 1993. p. 13)

NORA, Pierre. **Entre memória e história: a problemática dos lugares**. Projeto História, São Paulo, n. 10, 7-28, dez. 1993.

No processo de construção da narrativa do passado da escola, foi dada relevância especial à constituição histórica do município de Cruzeiro do Sul, para tanto, “nas representações da cidade [...] publicadas nos jornais, foram buscados os resíduos originários da construção da memória, em relação ao que se projeta como articulação que define um espaço cultural, o da escola” (CAMARGO, 2000. p. 15).

O jornal é visto como “uma importante estratégia de construção de consensos, de propaganda política e religiosa, de produção de novas sensibilidades, maneiras e costumes” (FARIA FILHO, 2002. p. 134). O Jornal de edição local “O Jurua”, periódico de longa duração, foi preponderante para a construção da identidade do povo cruzeirense. Em suas edições, foram encontrados vários números que trazem notícias alusivas à Escola São José, seja sobre sua fundação, organização, o prédio, os diretores, alunos, a matrícula ou seu funcionamento.

Para além das fontes escritas, as análises foram realizadas, também, através de fotografias, tanto encontradas no acervo da Escola quanto nos “lugares memórias” particulares, entre estes, destaca-se o acervo do Professor José Evandro Nogueira da Silva, morador da cidade e ex-aluno da instituição.

Bogdan e Biklen (1994) postulam que a fotografia está diretamente relacionada à investigação qualitativa, sua utilização “pode dar uma boa percepção dos indivíduos que já não estão presentes, ou de como certos acontecimentos particulares eram” (BOGDAN; BIKLEN, 1994. p. 184). Nesta pesquisa, as fotografias trazem olhares, compreensões, interpretações e análises dos documentos escritos, do contexto histórico e sociológico do estudo realizado.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), postulam que a fase da análise dos documentos preconiza a produção ou reelaboração de conhecimentos, assim como a possibilidade de criar formas de compreensão dos fenômenos. Neste sentido, asseveram que

é condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 10).

Nesta perspectiva, por meio da leitura e análise de documentos, este estudo utilizou como referência *apriori* as categorias de análise: processo de instalação e de criação da escola, caracterização e utilização do espaço físico (os elementos

arquitetônicos do prédio, sua implantação no terreno, seu entorno e acabamento), as normas, símbolos, artefatos, valores, manifestações e pressupostos; e a administração da escola, através dos vários documentos históricos da Escola São José. Essas categorias permitiram traçar um retrato da escola com seus atores, aspectos da sua organização, seu cotidiano, seus rituais, sua cultura e seu significado para a sociedade cruzeirense.

3 AS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES EM FOCO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Nesta seção, organizada em três subseções, discorre-se teoricamente sobre as organizações escolares, perspectivas de análise da escola como objeto de estudo, a observância de suas singularidades a partir da interação dos atores do processo educativo e da constituição de sua identidade institucional. Recorrendo-se, fundamentalmente, a estudos circunscritos aos domínios da sociologia da escola, das organizações escolares principalmente aqueles que se reportam às questões que marcam a organização interna e o conjunto das interações que nomeadamente são constituídas e construídas pelos sujeitos da prática escolar.

Inicialmente, na primeira subseção, são abordadas as transformações ocorridas na década de 1980 que ampliaram os estudos sobre os estabelecimentos escolares, a centralidade da escola como organização social e a perspectiva historiográfica com implicações no estudo das instituições escolares. Para tanto lança-se mão dos escritos de Barroso (1995,1996, 2007), Nóvoa (1995), Mafra (2011), Sarmiento (1994, 1997), Canário (1995, 1996), Lima (1994, 1997), Gatti Júnior (2002), Buffa (2002), Julia (2001).

Nas subseções seguintes, ampara-se em Nóvoa (1995), Forquin (1993,1995), Libâneo (2003, 2018), Lück (2011), Brunet (1995), Mafra (2011) e Cândido (1979) para referir-se ao estudo das características organizacionais da escola, sua cultura específica, seu modo de ser e de fazer, inferindo-se aspectos associados ao clima e a cultura organizacional, além dos elementos que distinguem um estabelecimento de outro.

3.1 A ESCOLA COMO OBJETO DE ESTUDO: MÚLTIPLOS OLHARES

Com origem nos Estados Unidos da América e na Inglaterra, no final dos anos 1960, a Sociologia dos Estabelecimentos Escolares, como campo de estudos e de pesquisa, foi propulsionada pela necessidade de se aprofundar o entendimento das relações existentes entre as desigualdades sociais e os resultados dos processos de ensino-aprendizagem que aconteciam dentro das escolas entre alunos advindos de diferentes níveis socioculturais e distintas realidades econômicas (MAFRA, 2011).

Os estudos e pesquisas foram orientados, inicialmente, pela abordagem metodológica quantitativa fundamentada numa perspectiva funcionalista, que por sua vez, compreende a sociedade como um sistema de elementos articulados funcionalmente. Considera o indivíduo “como um produto social e a educação como um processo de socialização, através das normas, modelos valores culturais que garantem a integração, coesão, perpetuação do conjunto” (FORQUIN, 1995, p. 149)

Barroso (2012) destaca que, na perspectiva funcionalista, a escola é vista como mera transmissora de uma cultura definida e produzida exteriormente, traduzida em princípios, finalidades e normas reguladas pelo poder político, social, econômico, religioso, determinando, assim, a base do processo educacional de crianças e jovens.

A escola é reduzida aqui ao papel de simples transmissora de uma “cultura” definida exteriormente, no quadro de um aparente consenso nacional sobre as finalidades da educação e os meios de as realizar. A sua função é de simples “mediadora” entre a sociedade (isto é, os poderes instituídos) e os alunos, estando excluída, à partida, qualquer hipótese de ela produzir uma “cultura própria” à margem, ou em oposição, da cultura social dominante (BARROSO, 2012, p. 2).

Os estudos e pesquisas realizados sobre a relação existente entre as desigualdades sociais e a aprendizagem escolar não foram uníssonos nos seus achados, ocasionando contradições, e dessa forma, gerando dúvidas sobre a relevância dessa categoria como um campo de pesquisa (MAFRA, 2011).

Com a ampliação da abordagem metodológica qualitativa nos anos 1980, houve um direcionamento para as práticas cotidianas, com o olhar voltado para o dia a dia da escola, das relações e interações construídas entre os atores envolvidos no processo de ensino, constatando que as experiências, as vivências escolares são de suma importância para os alunos.

Destarte, o cenário mundial dos anos oitenta do século XX trouxe algumas transformações de ordem política, econômica, cultural e educacional compatíveis com o processo de reordenamento do sistema capitalista gerido pela ideologia neoliberal, traduzida em mudanças nos processos de produção associados aos avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação⁹ da economia e redução no papel do Estado.

⁹ A atual difusão, no domínio educativo, do termo “regulação” está associada, em geral, ao objetivo de consagrar, simbolicamente, um outro estatuto à intervenção do Estado na condução das políticas públicas. Muitas das referências que são feitas ao “novo” papel regulador do Estado servem para demarcar as propostas de “modernização” da administração pública das práticas tradicionais de

A introdução de reformas educativas constitui uma tendência internacional, decorrente de necessidades e exigências geradas pela reorganização produtiva no âmbito das instituições capitalistas. Essas reformas expressam uma tendência nos seguintes termos: novos tempos requerem nova qualidade educativa, implicando mudança nos currículos, na gestão educacional, na avaliação dos sistemas e na profissionalização dos professores. Com esses temas amplos, os sistemas e as políticas educacionais introduzem estratégias como descentralização, autonomia das escolas, reorganização curricular, novas formas de gestão e direção das escolas, novas tarefas e responsabilidade do professorado (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 35).

Neste contexto do campo educacional, foram gestadas e executadas reformas educativas em vários países da Europa e das Américas. Em linhas gerais, subordinavam as políticas de educação a uma lógica de mercado, importando valores de competição, concorrência e excelência através da adoção de modelos de gestão empresarial que se encarregaram de fomentar o controle do Estado pela inserção das políticas de avaliação externa que aferem os resultados da ação no processo educativo.

Assim, os princípios de eficiência e eficácia, como o conceito de *qualidade total*¹⁰ passaram a ser utilizados para instrumentalizar os serviços públicos corroborando uma cultura gerencial congêneres às organizações do mundo empresarial.

Tratava-se então de garantir a todos uma formação de qualidade que permitisse desenvolver as competências necessárias para conquistar um lugar no mercado de trabalho, neste sentido, muitas pressões foram exercidas nos sistemas escolares para que se adaptassem, evoluíssem e cumprissem as funções que a sociedade e a economia lhes outorgavam (LESSARD; CARPENTIER. 2016, p.109).

Dessa forma, a dita cultura gerencial foi inserida no âmbito educacional por princípios de gestão advindos do setor privado, com o intuito de pretensamente melhorar as organizações desenvolvendo processos e estruturas de gestão para que fosse reduzida a burocracia nas instituições.

controle burocrático pelas normas e regulamentos que foram (e são ainda) apanágio da intervenção estatal. (BARROSO, 2005).

¹⁰ “Qualidade Total é a noção de qualidade retirada da concepção neoliberal da economia. Aplicada ao sistema escolar a qualidade total tem como objetivo o treinamento de pessoas para serem competentes no que fazem, dentro de uma gestão eficaz de meios, com mecanismos de controle e avaliação de resultados, visando atender a imperativos econômicos e técnicos” (LIBANEO, 2018, p. 61).

Em vista disso, o setor educacional foi forçado a se reorganizar, aderindo aos postulados da nova gestão pública, inserindo no interior das instituições a lógica de gerencialismo proveniente das organizações privadas. Subjacentes às seguintes propostas principais: posicionar o cliente no centro da ação do Estado, rompendo com a lógica do administrado; descentralizar competências; responsabilizar os agentes do Estado através de uma prestação de contas à coletividade; dar ênfase à qualidade dos serviços produzidos e à eficácia da ação pública; substituir o controle tradicional por uma avaliação em função dos resultados, segundo indicam as análises de (LESSARD; CARPENTIER, 2016).

Intencionando uma melhor compreensão acerca do gerencialismo, Clarck e Newman (1997), apontam que este pode ser concebido como:

[...] a ideologia que dá sentido à prática da organização do poder como dispersivo. O gerencialismo procura ativamente distribuir responsabilidades, aumentando a sua abrangência através de corporações e indivíduos. Estabelece-se como uma promessa de transparência dentro de um campo complexo de tomada de decisão. Ele está comprometido com a produção de eficácia na realização de seus objetivos, de forma superordenada. Gerencialismo representa o cimento que pode unir essa forma de dispersão de organização do Estado e, na sua orientação para o cliente, afirma ser capaz de representar um anúncio de serviço público individualizado. O gerencialismo promete fornecer a disciplina necessária para que as organizações sejam eficientes, particularmente em relação às políticas de bem-estar, sendo que cada indivíduo tem a capacidade de escolher de forma livre. Essas promessas articulam uma nova base para a apreciação de um novo gerencialismo: a liberdade de fazer a coisa certa (CLARCK; NEWMAN, 1997, p. 30).

O conceito apresentado pelos autores expõe as principais ideias relacionadas ao gerencialismo, como a descentralização do Estado, definição de metas a serem alcançadas, depreendendo, dessa forma, o sentido da eficácia no alcance das metas, a ênfase na importância do indivíduo que com a “capacidade de escolher” passa a ser cliente, entre outras.

As ideias do gerencialismo ganharam corpo encetando um Estado modernizado, superando a morosidade da burocracia e a inércia estatal diante dos serviços públicos. Em específico, na área da educação, a ineficácia foi substituída pela eficácia gerencial responsabilizando a escola, gestores, professores por resultados. Ao Estado coube a função de controlar e aferir os resultados através de testes padronizados.

No Brasil, a qualidade da educação tem sido abordada sob vários contextos e observada a partir de avaliações censitárias, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica que após sua realização emite o “resultado” das práticas pedagógicas e gestoras de cada escola do país através do Índice de Avaliação da Educação Básica, o IDEB que foi criado em 2007 e é calculado a partir dos dados de aprovação e de desempenho escolar observáveis através do Censo escolar, conforme explicitado no site do INEP/MEC (BRASIL, 2007).

As reformas de Estado inseriram novas teorias de gestão pública¹¹, porquanto conferindo um nível maior de responsabilidade aos serviços no sentido de atender com maior qualidade ao público e, dessa forma, “acrescentando uma tradição de pesquisa sobre os estabelecimentos escolares, a qual produz numerosos dados sobre a diversidade de funcionamento e seus efeitos sobre a eficiência do ensino” (THURLER, 2001, p. 9).

O reconhecimento da escola como nó estratégico não é exclusivamente motivado por uma adesão às grandes causas humanitárias e éticas, como a luta contra o fracasso escolar ou a prioridade concedida à formação das futuras gerações. Em grande número de casos, ele é desencadeado por um motivo menos elevado e, frequentemente, menos confessável: a vontade das autoridades escolares de afirmarem sua firme determinação de modernizar o sistema educativo. Para elas, trata-se de vencer a aposta em uma escola que melhore mesmo em período de austeridade; de recorrer a meios de incitação pouco custosos (autonomia de gestão mais forte e início de desregulamentação) para quebrar a monotonia; de impedir o afundamento nas rotinas; de mobilizar a base, garantindo-lhe um avanço na partilha de poder, de negociação e de gestão participativa (THURLER, 2001, p. 9).

À luz dessas análises dos autores, fica evidente que o reconhecimento da importância da escola é desencadeado pela necessidade premente da modernização do sistema educativo, considerando as demandas que o contexto econômico assim o exigia.

Nóvoa (1995, p. 9) elucida que este período de reformas dos anos 1980, constituiu um dos processos evolutivos mais relevantes da época, ocasionando “novas regulações, que passam, em grande medida, pelas organizações escolares, tanto no seu funcionamento interno como nas suas relações com o exterior”. A

¹¹ “Os governos neoliberais procuraram justificar a necessidade de uma “nova gestão pública” como forma de tornar o serviço público mais ágil, eficiente e orientado para o cidadão. Este discurso foi amplamente difundido para justificar as privatizações, o encolhimento do espaço público e patrocinar a investida do privado nos setores não-exclusivos do Estado, como a educação e saúde pública” (SHIROMA, 2018, p. 90).

modernização do ensino, a descentralização do poder estatal e a criação de novas regulações para a educação, proporcionaram avanços nas pesquisas sociológicas sobre as organizações escolares.

Neste contexto de mudanças o estudo da escola como organização ganhou centralidade. A sociologia da educação realiza análise das situações de ensino centralizados na escola, configurada como grupo social complexo e não apenas como mera reprodutora de normas e conhecimentos. Estabelece os fundamentos para o estudo da estrutura interna da escola e sua posição na estrutura da sociedade (CÂNDIDO, 1979). Dessa forma, as pesquisas sobre a escola, as práticas pedagógicas assim como os resultados observáveis na aprendizagem dos alunos, entre tantos outros aspectos, envolvendo análises de situações de ensino, ganham maior destaque e conseqüentemente, visibilidade.

Alguns autores portugueses publicaram produções teóricas sobre a chamada “sociologia dos estabelecimentos escolares” com destaque para as análises de Nóvoa (1995), Canário (1995, 1996), Barroso (1996, 2007), Lima (1994, 1997) e Sarmiento (1994,1997). Em seus estudos, a abordagem realizada tem como congruência a centralidade da escola como organização social.

De forma geral, os escritos desses autores evidenciam: o reconhecimento da escola com autonomia para organizar-se internamente; a identificação da escola como um mundo socialmente construído; a defesa da existência de uma cultura da escola e o reconhecimento de que ela é espaço de realização de práticas pedagógicas singulares; o estabelecimento de compreensão que situa a escola num nível intermédio de decisão entre o oficial e o real da prática escolar (CARVALHO, 2001, p. 68).

A escola é o *lócus* institucionalizado de constituição do sujeito social, é neste espaço onde ocorrem as interações sociais das novas gerações com a cultura socialmente legitimada, na qual os sujeitos sociais têm acesso aos bens culturais construídos pela humanidade. É um ambiente social e peculiar, caracterizado por organização e cultura, indissociáveis da ação educativa.

No contexto das análises empreendidas pela Sociologia dos estabelecimentos escolares, Nóvoa (1995), aponta que os estudos de Bourdieu e Passeron (1964, 1967), e as investigações conduzidas por Coleman (1966), interpelavam sobre a interferência dos aspectos sociais, culturais e familiares dos alunos no desempenho de sua aprendizagem. O intuito das análises era verificar que diferença a escola fazia

no resultado da aprendizagem dos sujeitos. Concluiu-se que “o desempenho escolar não dependia tão simplesmente dos dons individuais, mas da origem social dos alunos” (COLEMAN, 1966, p. 16 citado por BONAMINO; ALVES; FRANCO, 2010, p. 487).

Todavia, Nóvoa (1995), anuncia que estudos realizados nos anos 1970, afirmaram que as discrepâncias de aprendizagem entre as crianças que iniciavam o processo de institucionalização do ensino só se transformavam em desigualdades consoante à estrutura e ao funcionamento do sistema educativo. O autor realça que apesar da importante contribuição destes estudos, é válido observar que não deram a relevância devida para as características escolares e os processos internos dos estabelecimentos de ensino, uma vez que os aspectos constituintes da dinâmica interna da escola, em suas singularidades, não foram considerados.

Consoante essas avaliações, Nóvoa (1995), reitera que

A emergência recente de uma sociologia das organizações escolares, situada entre uma abordagem centrada na sala de aula e as perspectivas socioinstitucionais focalizada no sistema educativo, é uma das realidades mais interessantes da nova investigação em Ciências da Educação. Trata-se de procurar escapar ao vaivém tradicional entre uma percepção *micro* e um olhar *macro*, privilegiando um nível *meso* de compreensão e de intervenção. As instituições escolares adquirem uma dimensão própria, enquanto espaço organizacional onde também se tomam importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas (NÓVOA, 1995, p. 15).

À luz da análise do autor, é possível depreender que a escola é portadora de possibilidades que vão além do previamente determinado e regulado pelo sistema, constituindo-se como um mundo social que tem características de vida própria, pois a interação e vivência dos atores sociais envolvidos no espaço organizacional, propicia que o ambiente adquira dimensão singular. Neste espaço, entretecem internamente as interações, construídas mediante as trocas ocorridas nas relações estabelecidas de convivência, partilha, comunhão de ideias, decisões, conflitos, costumes, rituais, tradições mantidas no ambiente da instituição escolar.

Na esteira dos estudos realizados, Nóvoa (1995) insufla uma evolução de ideias sobre educação no decorrer dos últimos cinquenta anos do século XX, iniciando com uma pedagogia centrada no aluno nos anos 1950, perpassando por uma pedagogia não-diretiva nos anos 1960, ocasionando uma desvalorização dos saberes escolares. Os entremeios dos anos sessenta e setenta foram palco de uma pedagogia

institucional, “com o recurso a metodologia de análise política e de intervenção social” (NÓVOA, 1995, p. 18).

Nos anos de 1970 as correntes pedagógicas voltam-se para a racionalização e a eficácia do ensino. A partir de meados dos anos oitenta, a sala de aula é deflagrada novamente como o palco do discurso pedagógico, doravante, com projeções metodológicas de análise e a inserção de propostas curriculares. Entre as décadas de 1980 e de 1990, a investigação educacional constrói-se a partir de uma pedagogia com foco na escola, fomentando a relevância dos estabelecimentos de ensino como ambientes de formação participativa (NÓVOA, 1995, p. 19).

Nessa condição, a análise das organizações escolares assume uma abordagem crítica, perpassando as várias dimensões presentes na ação pedagógica. Nóvoa (1995) enfatiza que a escola é vista como uma instituição repleta de uma autonomia relativa, como um terreno intermédio de decisão no campo da educação, que não se limita a reproduzir as normas e os valores do macrossistema; e como um mundo social, tem características que lhe são peculiares, como: seus ritmos e ritos, sua linguagem que lhe é singular, seus modos de regulação e de transgressão, entre outros.

De acordo com Mafra (2011) a partir dos anos o 1980, houve um fomento nesta área de estudo, com uso de novas abordagens metodológicas na pesquisa educacional, sendo que dessa forma a vida escolar implicada em quase nenhuma diferença na vida dos alunos e professores mostrou-se repleta de significados para ambos. A partir de então, o estudo dos estabelecimentos escolares passa a condensar um número maior de pesquisadores, incorporando suas perspectivas de análises.

Neste período, a partir das pesquisas realizadas houve a publicação de alguns estudos de síntese e de revisão bibliográfica que serviram de ponto de partida para a investigação das instituições escolares. Nóvoa (1995), expõe a revisão bibliográfica realizada por Thomas Good e Jere Brophy, publicada em 1986, onde constata “que os processos internos às escolas estão relacionados com o sucesso dos alunos, o que sugere a existência de mecanismos que permitem a certas escolas obter resultados melhores do que outras com idênticos inputs” (NÓVOA, 1995, p. 21).

Além da exposição da revisão, o autor apresenta, ainda, o estudo de síntese publicado em 1987 por Jean-Louis Derouet, onde ele contrapõe os estudos realizados nos Estados Unidos, no Reino Unido e na França. Neste é dado enfoque a algumas particularidades, como: o efeito do estabelecimento de ensino, clima de escola,

etnografia da escola, sociologia da organização escolar e comunidade escolar. Constata, ao final, algumas limitações teóricas do que constitui o estabelecimento de ensino, evidenciando uma premissa que possibilite um olhar amplo ao aspecto formal da organização escolar, todavia sem perder de vista, “o conteúdo cultural e pedagógico das interações”.

Com a contextualização dos estudos acima expostos, Nóvoa (1995, p. 22) apresenta cinco fases distintas da evolução do movimento das escolas eficazes¹², assim ilustrado:

- a) 1ª fase – Identificação: provocada pelo Relatório Coleman (1966), nesse contexto as pesquisas demonstraram que as escolas obtinham resultados diferentes no que diz respeito ao rendimento escolar e ao sucesso dos alunos;
- b) 2ª fase – Descrição: as abordagens etnometodológicas trataram de descrever instituições escolares específicas, fundamentando-se no questionamento: o que diferencia escolas eficazes das demais?
- c) 3ª fase – Intervenção: suscitam-se projetos de intervenção nas instituições escolares com o objetivo de melhorar ou/e criar escolas eficazes;
- d) 4ª fase – Contextualização: fase marcada pelo envolvimento social no interior da escola em vistas à sua melhoria, propiciando amplo desenvolvimento organizacional. Ênfase maior na responsabilização dos sujeitos diretamente envolvidos no processo educativo no interior das instituições escolares;
- e) 5ª fase – Excelência: discurso de visão estratégica, prestação de serviço aos clientes (alunos), ensino de qualidade, entre outros termos advindos da esfera econômica empresarial. Destaque positivo da contribuição de todos os sujeitos educativos para a criação e manutenção de escolas eficazes.

A demonstração é evidente: um dos aspectos mais interessantes (e críticos) deste movimento é a possibilidade de cruzar a reflexão científica com a inovação educacional, apelando a que os diferentes atores mobilizem criticamente as suas energias, em vez de se refugiarem em teorias defensivas e de justificação. O seu futuro teórico depende, em larga medida, da capacidade de elaborar uma fundamentação mais sólida do ponto de vista científico e metodológico. O seu futuro no terreno será decidido pelas práticas de autonomia e de melhoria das escolas que for configurando. Todas as evoluções estarão dependentes da possibilidade de “abrir” a investigação,

¹² O movimento das escolas eficazes se desenvolveu nos anos 1960, impulsionado pela pesquisa de Coleman, que procurava responder se a escola fazia a diferença para o aprendizado dos alunos e, se fizesse, o que a tornava diferente daquelas que não proporcionam o mesmo aprendizado (SANTOS, 2012, p. 67).

não decalcando modelos exteriores de olhar as realidades organizacionais. (NÓVOA, 1995, p. 24).

Neste cruzamento da reflexão científica com a inovação educacional em que se observa a mobilização dos atores educacionais e o aspecto cultural e pedagógico das interações, evidencia-se como afirma Lima (2001) que “as organizações são sempre as pessoas em interação social”, pois suas ações não estão limitadas ao cumprimento de regras hierarquicamente definidas. Todavia, “aplicam seletivamente as regras disponíveis, podendo inventar e reconstruir novas regras”.

É neste sentido que Lima (2001) infere que

O reconhecimento da autonomia relativa não exige que se conceba a organização escolar como um todo reificado ou orgânico, que como um todo se comporta, sendo mais compatível com visões dialéticas sobre os processos de estruturação das interações sociais, em distintos contextos de ação. [...] A escola não é apenas uma instância hetero-organizada para a reprodução, mas é também uma instância auto-organizada para a produção de orientações e de regras, expressão das capacidades estratégicas dos atores e do exercício de margens de autonomia relativa, o que lhes permite, umas vezes retirar benefícios da centralização e, outras vezes, colher vantagens de iniciativas que a afrontam (LIMA, 2001, p. 104).

A escola, em grau de importância maior ou menor, sempre esteve imbricada aos estudos realizados na área das ciências da educação, seja sobre currículo, professores, alunos ou o sistema educativo e suas relações com outros sistemas sociais. Todavia, não era considerada um objeto de estudo, era vista como um espaço onde se aplica normas e práticas, assumindo uma função mediadora entre a sociedade e os alunos ou se reproduz uma cultura específica (BARROSO, 2007).

Dentro desses limites de abordagem pode-se dizer, então, que o estudo da escola perpassa vários campos do conhecimento, sendo objeto de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Na esteira da emergência dos estudos da escola, Barroso (2007), assevera que as transformações ocorridas na década de oitenta do século passado, trouxeram contribuições de natureza tanto conceitual quanto de abordagem teórico-metodológica, apresentando a escola sob uma perspectiva de investigação historiográfica, abordando a história das instituições escolares.

Com base em estudos realizados em Portugal, o autor relata que a escola enquanto estrutura organizacional, tornou-se um objeto de estudo propício para uma análise histórica da dimensão institucional da educação. Neste sentido, infere a

necessidade da utilização de uma metodologia que possibilite depreender as várias dimensões do desenvolvimento organizacional da escola.

Torna-se necessário que os estudos históricos sobre as organizações escolares se reportem a problemáticas comuns que permitam a sua comparabilidade e que integrem a singularidade de cada organização na totalidade do programa institucional da educação num determinado tempo histórico (BARROSO, 2007, p.150).

A partir de uma perspectiva sociológica, Barroso (2007) faz acepção a instituição e organização denotando suas diferenças, evidenciando o fato de que o termo instituição remete a constrangimentos externos como princípios, orientações, normas que regem a escola e o sistema educacional como um todo enquanto o termo organização é utilizado para designar as interações ocorridas internamente nas ambiências da escola entre os atores do processo educativo.

Em sua abordagem afirma que a “história das instituições”, imbricada à história política, sempre deu destaque a instituições públicas; todavia, com o processo de evolução da historiografia nas diferentes áreas sociais, passou a adquirir maiores proporções envolvendo instituições públicas, privadas, nacionais, locais, econômicas, religiosas, ou com quaisquer outros fins.

Neste sentido, “a história das instituições”, na sua pluralidade, incluía a “história da instituição escolar” na sua singularidade. O que estava em causa não era o estudo das diferentes organizações (escolas), individualmente consideradas, mas os princípios, regras e quadros de ação que precediam essas mesmas organizações (fosse qual fosse a sua especificidade) (BARROSO, 2007, p. 152).

Por considerar a pluralidade da “história das instituições” e a singularidade da “instituição escolar” (BARROSO, 2007, p. 153) evidencia a diferença e complementaridade existente entre os termos *instituição* e *organização* na área da sociologia.

Na acepção exposta pelo autor, é possível depreender instituição como um ambiente de interação social que determina comportamentos padronizados globalmente, convenientemente explícitos em programas de conteúdos, atualmente expressos em uma Base Nacional Comum Curricular – BNCC (BRASIL, 2018), ainda, através de normas e regras de convivência, assim como toda a simbologia que lhe é adjacente ao meio do qual fazem parte os atores do processo, o que inclui seus ritos, costumes, hábitos.

Partindo desses pressupostos, Barroso (2007) destaca que a história das instituições escolares pode ser delineada tendo em vista dois objetivos que se entrecruzam, complementando-se e constituindo a realidade organizacional da escola

Pôr em evidência a dimensão institucional das organizações escolares, isto é, o conjunto de princípios, valores, regras que determinam um quadro de ação comum para a aprendizagem e socialização das crianças e jovens. [...] Neste caso, o que está em causa é a “escola como instituição” (sistema normativo) e a “universalidade” do seu programa.

Identificar a diversidade de contextos e modos de ação que operacionalizam esse programa institucional, pondo em destaque o trabalho de apropriação, reelaboração e reformulação que os atores executam sobre os princípios, valores e regras que regulam a função educativa no espaço escolar. Neste caso, o que está em causa são as “escolas como organizações” (ordem local) e a “singularidade” de sua ação (BARROSO, 2007, p. 155).

As análises do autor, trazem à tona uma abordagem sócio-histórica da escola. De forma pormenorizada, pode-se afirmar que, no estudo das organizações escolares a escola como *instituição* (grifo da autora) unifica o que é comum para o sistema, como os valores, regras e normas. Enquanto a escola como *organização* (grifo da autora) operacionaliza esses conceitos, imprimindo as marcas dos atores sociais envolvidos no processo educativo, gestando as singularidades diante do generalizado.

Nesta configuração, a emergência dos estudos sobre a escola em sua singularidade a torna um objeto social com suas especificidades, identidade, cuja “estrutura, funções, processos e resultados” não se restringem a uma abstração do sistema social em que coadunam.

Entre as singularidades e generalizações sobre o estudo da escola, Canário (1996) enfatiza que

É a partir deste modo de conceber a atividade investigativa, encarando-a como um processo de transformação de objetos sociais em objetos científicos, que é possível afirmar que a escola enquanto objeto de estudo não corresponde a “uma escolha”, nem a “uma descoberta”, nem sequer a “uma emergência”, mas sim a um processo de construção realizado pelo investigador. É ainda desta distinção entre objeto social e objeto científico, bem como a compreensão do processo que preside à passagem de um para outro, que ajuda a clarificar, ou a equacionar, uma outra dimensão importante: a escola, enquanto objeto social, não corresponde a um objeto de estudo, mas sim a múltiplos objetos de estudo, consoante a multiplicidade de olhares teóricos de que for alvo (CANÁRIO, 1996, p. 127).

Refere-se, dessa feita, ao fato de que sobre a escola dirigem-se vários olhares que perspectivam diferentes questionamentos, sejam eles através da sociologia, da

história ou da administração (multiplicidade de olhares teóricos) em suas respectivas abordagens teórico-metodológicas.

Na perspectiva historiográfica, as instituições escolares, tanto por sua finalidade quanto por sua realidade pedagógica, são objetos de estudo e de pesquisa fundamental para a compreensão das escolas como ambientes distintos de histórias, sujeitos, contextos, tempos e espaços diferenciados.

É seguindo essa linha de análise, que Gatti Junior (2002) constata que a história das instituições escolares pretende dar conta dos vários atores envolvidos no processo educativo, investigando as dinâmicas entretidas no seu interior, estabelecendo fundamentos epistemológicos que conferem identidade à instituição educacional, considerando suas transformações físicas, administrativas e pedagógicas consolidadas no decurso do tempo.

Em sua abordagem, o autor enfatiza que ao pesquisar a instituição escolar e sua identidade é passível de apreensão os elementos de disputa em torno da cultura e da divulgação de diferentes visões de mundo presentes na criação e no movimento das escolas. Em face dessas prospecções, refere que

[...] as instituições escolares, seja pelo exame das diferentes finalidades que as presidem, seja pela realidade pedagógica que elas abrigam, são objetos de estudo e de pesquisa, fundamentais para a compreensão da vida em sociedade, sobretudo no que se refere à época contemporânea (GATTI JÚNIOR; GATTI, 2018. p, 32).

Preconiza, assim, que o estudo das instituições escolares é basilar para a compreensão dos contornos específicos da vida em sociedade.

Na esteira dos trabalhos investigativos sobre a história das instituições escolares, Buffa (2002), evidencia os princípios teórico- metodológicos que têm norteado sua pesquisa, atentando para três pontos essenciais: as relações entre trabalho e educação, configurando a coexistência que se dá entre um e outro sem que cada um perca suas peculiaridades; as considerações entre o particular (descrições do singular) e o geral (visão do contexto geral), e a perspectiva histórica das instituições escolares num enfoque que não derive nem ao factual ou tão pouco ao descritivo, mas que seja de cunho interpretativo da realidade no quadro do contexto geral.

De acordo com essas considerações, Buffa (2002), estabelece algumas categorias de análise, a saber

[...] o processo de criação e de instalação da escola, a caracterização e a utilização do espaço físico (os elementos arquitetônicos do prédio, sua implantação no terreno, seu entorno e acabamento), o espaço do poder (diretoria, secretaria, sala dos professores), a organização do uso do tempo, a seleção de conteúdos escolares, a origem social da clientela escolar e seu destino provável, os professores, a legislação, as normas e a administração da escola. Essas categorias permitem traçar um retrato da escola com seus atores, aspectos de sua organização, seu cotidiano, seus rituais, sua cultura e seu significado para aquela sociedade (BUFFA, 2002, p. 27).

O estabelecimento dessas categorias permitirá ao pesquisador a definição do perfil da escola e a constituição do seu retrato. Para tanto, proceder-se-á com a investigação do processo de instalação e criação da escola, da caracterização e utilização do seu espaço físico, dos espaços do poder, da organização do uso do tempo, a seleção dos conteúdos escolares, a origem social da clientela, os professores, a legislação, as normas e a forma como a escola é gerida.

Em conformidade com as categorias apresentadas, na sequência deste estudo, expõe-se uma breve abordagem sobre as características organizacionais da escola a partir de um olhar atento para o interior da instituição, privilegiando elementos que corroboram para a identificação/definição da cultura escolar que tem sido usada de forma abrangente em vários aspectos, sob múltiplos olhares.

3.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA: UM OLHAR PARA O INTERIOR DA INSTITUIÇÃO

A despeito de suas estruturas semelhantes, normatizadas e orientadas pelo sistema, as escolas têm características peculiares, constituídas pela ação dos atores sociais que, diretamente interagem nas tessituras relacionais do cotidiano, criando uma cultura organizacional que lhe é própria. Sendo assim,

a cultura interna das escolas varia como resultado da negociação que dentro delas se dá entre as normas de funcionamento determinadas pelo sistema e as percepções, os valores, as crenças, as ideologias e os interesses imediatos de administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos (TEIXEIRA, 2002, p. 40).

Nessa perspectiva, é a estrutura formal e as interações que acontecem no interior da escola, que definem o funcionamento de uma organização escolar.

Nóvoa (1995), destaca que as características organizacionais da escola são definidas com base em sua estrutura física, administrativa e social. Essas estruturas constituem a organização do ambiente escolar, favorecendo a projeção de comportamentos que podem contribuir para a consecução dos projetos escolares.

QUADRO 2 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA

Estrutura física	Estrutura administrativa	Estrutura social
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão da escola • Recursos materiais • Número de turmas • Edifício escolar • Organização dos espaços etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão • Direção • Controle • Inspeção • Tomada de decisão • Pessoal docente • Pessoal auxiliar • Participação da comunidade • Relação com as autoridades centrais e locais etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre alunos, professores e funcionários • Responsabilização e participação dos pais • Democracia interna • Cultura organizacional da escola • Clima social etc.

FONTE: Elaborado pela autora com base em Nóvoa (1995).

Na característica organizacional da escola, determinada pela estrutura física, observa-se o espaço circunscrito pelo prédio escolar, os recursos materiais, o número de turmas existentes, a estrutura do edifício escolar, a organização física do espaço, entre outros aspectos essenciais. A constituição da estrutura física da escola corrobora com a dinâmica de práticas pedagógicas, que por sua vez, articulam-se com o social no entretecimento das relações construídas e estabelecidas entre os sujeitos do processo educacional que ali constroem suas vivências.

Já a estrutura administrativa encerra aspectos relacionados à gestão, ao planejamento, controle, execução, tomada de decisão, envolvendo ainda os sujeitos do processo educativo: pessoal docente e auxiliar, presença e participação da comunidade nas práticas desenvolvidas no cotidiano escolar, relação com as autoridades do sistema escolar seja a nível macro ou micro, de acordo com a entidade administrativa.

Na área de estudo sobre a estrutura social da escola, são observadas as relações interpessoais entretecidas na dinâmica dos relacionamentos entre alunos-professores-funcionários; a responsabilização e participação dos pais no decorrer da construção do ato educacional nos diferentes níveis de aprendizagem; a

descentralização interna que ocasiona a democracia nos processos partilhados; cultura organizacional e o clima social da instituição.

Além destas grandes áreas de estudo sobre as quais se fundamentam o estudo das características organizacionais da escola, Nóvoa (1995) anuncia ainda que

Há uma literatura abundante que procura identificar as características organizacionais que são determinantes para a eficácia das escolas. Tendo como referência a construção de uma identidade própria da escola, estes estudos têm bases de consenso bastante alargadas. Partindo de três trabalhos de síntese (Purkey & Smith, 1985; OCDE, 1987 Reid, Hopkins & Holly, 1988) esboça-se, de seguida, **o retrato de uma escola eficaz** (grifo do autor) (NÓVOA, 1995, p. 26).

As características que delineiam o retrato de uma escola eficaz, na perspectiva adotada da premissa dos estudos realizados são: autonomia da escola, liderança organizacional, articulação curricular, otimização do tempo, estabilidade profissional, formação do pessoal, participação dos pais, reconhecimento público e apoio das autoridades. É válido traçar, neste ponto, um breve compilado de cada uma das características consoante exposição pelo autor.

A autonomia da escola, fator central da vaga reformadora dos anos 1980, importa em responsabilizar a escola e os atores do processo educativo por resultados satisfatórios, trazendo à baila questões como o polissêmico conceito de qualidade, a descentralização na tomada de decisões, mudança nos processos de gestão das escolas. Sua inserção fomenta “a criação de uma identidade da escola, de um *ethos* específico e diferenciador, que facilite a adesão dos diversos atores e a elaboração de um projeto próprio” (NÓVOA, 1995, p. 26).

Interligada à autonomia da escola a liderança organizacional, diz respeito a existência de um gestor que se comprometa efetiva e reconhecidamente, na promoção de estratégias que culminem com o envolvimento de todos em ações que respaldem os projetos da escola. Da mesma forma, sua ação deve, deliberadamente, estimular um clima organizacional satisfatório que fomente iniciativas profícuas de criatividade, responsabilidade e afetividade com o processo e resultado das ações pedagógicas. Essas, por sua vez, são a mola propulsora e resultante da atividade educacional. Dessa forma é necessário o investimento em “uma tomada de decisão e participação colegiais, envolvendo o conjunto da comunidade educativa na definição de objetivos próprios do estabelecimento de ensino” encabeçados pelo líder organizacional da escola.

Sobre a articulação curricular Nóvoa (1995) assevera que

Uma boa planificação curricular e uma adequada coordenação dos planos de estudo são elementos indispensáveis ao correto funcionamento das instituições escolares. A este propósito, vale a pena insistir na opção por modalidades de avaliação formativa que permitam aos alunos, regular o seu percurso escolar. Os investigadores concluíram também pela necessidade de valorizar as aprendizagens académicas (teóricas e práticas), e não apenas as dimensões sociais e relacionais (NÓVOA, 1995, p. 26).

O aproveitamento intensificado do tempo disponível para atividades escolares, destaca-se como característica organizacional, valiosa para o sucesso da aprendizagem escolar, considerando que todo o período disponível para atividades de ensino deve ser otimizado, tendo em vista o alcance dos objetivos de aprendizagem explícitos no currículo escolar. Dessa forma, requer que assuntos administrativos, ausência de professores, transição entre atividades e demais situações adversas não ocasionem interrupção das aulas.

Na constituição do retrato da escola eficaz, destacam-se como característica organizacional a estabilidade profissional e a formação docente, ambas essenciais na construção de um projeto da escola que se queira eficiente e executável. Fato que pode constituir-se impeditivo, mediante a grande rotatividade de alterações da equipe docente da instituição, fragilizando a continuidade dos projetos educacionais pela constante troca, requerendo a necessidade de recomeçar um processo informativo, formativo além do estabelecimento de vínculos de pertença do professor ao contexto.

Nóvoa (1995) destaca a importância da participação dos pais no processo de construção da escola eficaz, considerando o fato de que o envolvimento deles na tomada de decisões relativas à melhoria da escola, enfatizando sua relevância e participação na vida escolar dos filhos motivando, estimulando, contribuindo na instituição, faz muita diferença no desempenho dos alunos. O comprometimento dos pais com a vida escolar dos alunos é preponderante para a eficácia do processo ensino-aprendizagem.

Para tanto, requer a atuação da liderança organizacional na mobilização dos sujeitos educativos para a participação da comunidade na gestão da escola e envolvimento dos pais na aprendizagem dos filhos. Não raro, uma escola de bons resultados é consequência também, da articulação feita por sua gestão para a participação das famílias no seu cotidiano, seja em atividades internas, no

acompanhamento do processo de construção do conhecimento ou na tomada de decisões que envolvam a comunidade externa.

Alguns aspectos reforçam o sentimento de pertença dos sujeitos diretamente vinculados à determinada escola, desenvolvendo o “gosto”, o compromisso e o desejo de lá permanecer, é o caso do reconhecimento público pelo bom trabalho desenvolvido, que proporciona um ambiente repleto de estímulos motivacionais reforçando atitudes positivas para o alcance dos objetivos propostos institucionalmente.

No que concerne a isso, Nóvoa (1995) destaca a relevância de conferir uma boa imagem pública da escola para a sociedade em que está inserida.

Sem renunciar aos seus próprios valores e ideologias, cada membro da escola deve procurar a identificação a um conjunto de valores comuns que edificam a identidade da organização escolar. As escolas são diferentes e o reconhecimento público é um fator essencial à sua eficácia. É claro que esta característica ganha um novo sentido se os pais e os alunos tiverem a possibilidade de escolher a escola que querem frequentar (NÓVOA, 1995, p. 27).

Ademais, consta ainda, a relevância de se ter ou de poder contar com suporte referencial do apoio das autoridades, presumindo que a “autonomia relativa” da escola não dispensa a forte motivação diária em dispor do apoio jurídico, financeiro, sistêmico, regulatório das autoridades centrais, regionais e locais.

Este apoio é fundamental tanto do ponto de vista material e econômico, como numa perspectiva de aconselhamento e de consultoria. As autoridades podem disponibilizar recursos humanos qualificados que ajudem a desenvolver uma avaliação-regulação das escolas, que não pode ser confundida com um controle normativo prescritivo. Por outro lado, é fundamental que as escolas tenham uma integração harmoniosa no tecido comunitário e nas redes de relações ao nível local (NOVOA, 1995, p. 28).

As características organizacionais que esboçam “o retrato de uma escola eficaz” trazem adjacentes, por vezes, implícita ou explicitamente, a concepção de “autonomia, *ethos*, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projetos” que indicam que seja feita opção pelo aporte teórico metodológico dos estudos sobre a cultura da escola como uma área de investigação que defere transitoriedade em conceitos que tangenciam a perspectiva assumida.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: O MODO DE SER E DE FAZER DA ESCOLA

O avanço da sociologia dos estabelecimentos escolares corroborando sistemática e metodicamente o estudo da escola, possibilitou depreender as nuances e peculiaridades existentes em cada escola individualmente, assim como a observância da realização de suas práticas, a constante (re)significação diante dos desafios interpostos pelo contexto de época e consequências adjacentes ou a ação e reação diante de suas responsabilidades.

“Uma escola conserva um certo grau de autonomia interna, uma ordem específica própria. A organização e a estrutura da escola não podem ser reduzidas à organização e à estrutura de nenhum outro grupo” (ZNANIECKI, 1979, p. 106). Ao fazer essa afirmação sobre a escola, o autor reforça a premissa de que seu estudo requer a renúncia das generalizações¹³ a partir do princípio de que as estruturas formais são unívocas em suas orientações e normativas, assim como na institucionalização das regras de funcionamento, deixando claro que cada escola **é uma**, com suas singularidades que nascem da dinâmica interna entre professores, alunos, gestores, famílias, comunidade do entorno.

De acordo com as análises de Cândido (1979) a escola é uma *unidade social* e neste sentido proporciona a determinação de comportamentos específicos. Conseqüentemente, define posturas e papéis. Nessa perspectiva, o autor reforça que a constituição dos elementos que compõem a vida escolar, é externa ao ambiente.

Todavia, cada escola tem uma atividade “criadora” que lhe é peculiar, que a torna singular entre todas as outras.

A escola possui vida própria. [...] As suas relações com as instituições sociais, e a circunstância de receber estatuto, normas e valores da sociedade, não nos deve tornar incapazes de analisar o que nela se desenvolve como resultado da sua dinâmica própria. Os elementos que integram a vida escolar são em parte transpostos de fora; em parte redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte desenvolvidos internamente e devidos a estas condições. Longe de ser um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais (CÂNDIDO, 1979, p. 13).

¹³ “Muitos avanços são identificados na configuração dos estudos sobre a sociologia dos estabelecimentos escolares nos últimos 20 anos, sob a abordagem sociocultural, tanto em termos teóricos quanto metodológicos. O maior deles está na substituição de uma visão compacta, uniforme, homogênea e generalista da escola, para uma visão histórica, multidimensional, pluralista, diversificada ainda que abordada a partir de *consensus* ou *ethos* culturais unificadores que se mantêm ou se transformam ao longo do tempo e das épocas, alterando conseqüentemente o significado sociocultural e à importância cultural atribuída à escola por alunos, professores e familiares” (MAFRA, 2011, p. 131).

É fato que cada escola tem um ambiente específico, um aspecto organizacional que a torna única. A ênfase na “atividade criadora própria” das escolas destaca-se no reconhecimento de suas singularidades em face às orientações emanadas da estrutura formal na qual estão inseridas. Cada escola enquanto organização é a somatória do sistema institucional normativo e as influências, correspondências e mutualidades que se exprimem internamente entre os diversos atores envolvidos no processo educativo, a saber, as relações estabelecidas, as decisões tomadas, a postura diante dos fatos e acontecimentos, os projetos organizados, eventos, comportamentos, as expressões verbais, os modos de percepção.

Como referido anteriormente, cada escola tem um jeito próprio de ser e de fazer que define seu padrão de desempenho, configurando, dessa forma, seus resultados, expressões, sistemas, em suma, sua cultura organizacional, elucidada por Chiavenato (1986) como sendo:

Um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamento típicos de uma determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização” (CHIAVENATO, 1986, p. 316).

Schein (2021), estudioso das organizações, define cultura organizacional como

Um conjunto de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2021, p. 16).

Assim, as definições articulam a dinamicidade do contexto da cultura interna e externa da organização envolvendo os atores do processo na constituição do seu modo de ser cristalizado, desenvolvido coletivamente, mediante os percalços surgidos no tête-à-tête do dia a dia da instituição, revelando-se oportunamente condizente com a realidade vivenciada e, posteriormente, compartilhada com os futuros componentes da equipe.

Na perspectiva da escola, o padrão de suposições básicas pressupõe os conhecimentos acumulados pelos atores no decorrer do processo educativo em

situações desafiadoras e conflitantes. Constituem-se como cartão de apresentação e boas-vindas aos que chegam na instituição. Exemplo disso, são as orientações pedagógicas ou o Regimento Interno que demonstram as normas, regras de mobilização interna da instituição, denotando aos novos membros que se apresentam para integrar a organização escolar o como fazer (grifo da autora) da escola.

A abordagem cultural e o conceito de cultura organizacional, de acordo com Sarmiento (1994, p. 94) “ajudam a reinterpretar a natureza e o significado das relações organização-contexto exterior: estas relações são sempre conduzidas a partir da atribuição de significados pelos atores ao contexto”, sendo necessário a definição de linhas de ação consoante as acepções constituídas.

A cultura organizacional das escolas é mesmo a única variável que permite entender como se realiza a unidade organizacional dada a fragilidade das suas diversas articulações: são os símbolos e os mitos, e de forma geral processos partilhados de significação que garante às escolas não apenas credibilidade e legitimação, mas a ideia de unidade, que as permite diferenciar de outras organizações sociais e, a nível de cada estabelecimento de ensino, de outras escolas (SARMENTO, 1994, p. 95).

De acordo com as análises do autor, depreende-se que o conjunto de significados constituídos na vivência da escola, através dos símbolos, mitos, das práticas culturais locais é que é possível compreender sua singularidade organizacional o que por sua vez, a diferencia de outras organizações ou estabelecimentos escolares/escola no seu modo de ser e fazer.

Em suas abordagens, apontam que:

Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade com sua influência nas formas de organização e de gestão escolar. Se determinada organização tem como uma de suas características básicas a relação interpessoal, tendo em vista a realização de objetivos comuns, torna-se relevante considerar a subjetividade dos indivíduos e o papel da cultura em determiná-la (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 319).

Denota-se a relevância em considerar as subjetividades dos atores educacionais que entretencem relações nas dinâmicas gestadas no interior da escola onde as práticas culturais se expressam em vários contextos e formas, revelando os “valores, crenças, modos de pensar e agir” e toda a significação construída. Afinal, “a

bagagem cultural do indivíduo contribui para definir a cultura organizacional” da instituição que dessa forma tem sua cultura própria estabelecida.

Cultura organizacional pode, então, ser definida como o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular. Isso significa que, além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam as escolas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, não sendo a maior parte deles nem claramente perceptíveis nem explícitos (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

A definição apresentada pelos autores, enfatiza o conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos trazendo à tona o vislumbre de elementos que por vezes se confundem ou se misturam, a saber o clima e a cultura organizacional da escola.

Em suas análises sobre cultura e clima organizacional, Sarmento (1994) afirma que por um período longo o conceito de clima organizacional esteve imbricado ao “sentimento que alguém experimenta em contato com uma organização e que o leva a poder afirmar que [...] sente-se bem ou sente-se mal” (SARMENTO, 1994, p. 101). Entretanto, segundo o autor, mesmo com estudos mais atuais sobre a cultura organizacional ainda há elementos de confusão na distinção entre cultura e clima. Conclui Sarmento (1994) que

a percepção de organização pelos seus membros remete para os comportamentos organizacionais e para a criação e partilha de normas comportamentais: é a questão das relações entre cultura organizacional e comportamento aquela que estabelece os nexos fundamentais entre clima e cultura organizacional (SARMENTO, 1994, p. 103).

Contextualizando os estudos sobre os estabelecimentos escolares, Thurler (2001) infere que cada escola “tem sua própria atmosfera, suas próprias vibrações que a tornam única”. Sendo assim, faz a justaposição de um termo ao outro ao comunicar a expressão “clima como reflexo de cultura de uma escola” (THURLER, 2001, p. 89).

Na mesma linha de pensamento, Lück (2011) explora o conceito de clima e cultura organizacional descrevendo-os como “intimamente associados, por estarem inseridos aspectos de um nos do outro de tal modo que se percebem aspectos do clima na cultura e vice-versa” (LÜCK, 2011, p. 62). Todavia, faz a acepção em torno do significado de cada termo sem, no entanto, descontinuar sua ambiguidade.

A autora identifica clima organizacional como “a expressão mais à superfície da cultura organizacional”, claramente manifesto e naturalmente perceptível nas trocas, relações e convivência estabelecida, ocasionando a tomada de posição diante das impressões assentadas, traduzindo-se assim, como uma espécie de “humor, um estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento” (LÜCK, 2011, p. 62).

Manifesto como uma expressão circunstancial, o clima organizacional tem um caráter temporário, geralmente influenciado por ações descentralizadas relacionadas à gestão e liderança. Neste sentido, segundo Lück (2011), o clima pode referir-se como sendo a “fotografia do momento”.

Por seu turno, Brunet (1995) destaca a importância de se compreender, conhecer e interpretar o sentimento de satisfação que a “atmosfera de trabalho” exerce sobre os atores como forma de identificar os elementos que inspiram e motivam sua desenvoltura e conseqüente eficiência na instituição. Sua abordagem concentra-se no clima organizacional como a percepção dos indivíduos sobre a constituição da organização da escola. Sendo assim, infere que

[...] o ambiente de trabalho constitui um elemento de primordial importância na definição dos estímulos e das coações às atividades dos professores. [...] O ser humano age constantemente de acordo com o seu ambiente, construindo um repertório base que lhe permite equilibrar os seus comportamentos (BRUNET, 1995, p. 152).

Em suas análises, destaca as principais características do clima que podem influenciar o nível de satisfação das pessoas na organização: as relações interpessoais, a coesão da equipe, o grau de implicação na tarefa e o apoio recebido para a execução do trabalho. O autor sustenta que o clima organizacional afeta consistentemente a eficácia da escola, as relações internas entre os atores do processo e o sucesso dos alunos.

O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os atores de um sistema social, tal como o clima atmosférico que nos afeta [...]. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na percepção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita, a planificação dos projetos de intervenção e de inovação. Finalmente, é importante sublinhar que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional. (BRUNET, 1995, p. 138)

Considerando a relação entre os conceitos de clima e cultura organizacional, importa, segundo Sarmiento (1994) reconhecer a substância na qual cada um está implicado: “enquanto a cultura tem uma natureza holística, remetendo para o universo dos aspectos cognitivos e valorativos das organizações, o clima refere-se aos aspectos perceptivos dos atores nas organizações” (SARMENTO, 1994, p. 103).

A cultura de uma organização permite que os seus membros se identifiquem como tal e, através do conjunto de mensagens e indicações que ela contém, leva que cada um deles seja capaz de indicar os comportamentos considerados aceitáveis e os comportamentos considerados indesejáveis. Por outro lado, dada a sua função de codificadora dos comportamentos, para além de garantir padrões de reconhecimento, favorece a rotina e a previsibilidade, diminuindo e delimitando as zonas de incerteza (SARMENTO, 1994, p. 103).

Depreende-se assim que a cultura organizacional da instituição, referencia o fato de que não raro, um funcionário é “bom” em determinada escola e “lapso” em outra, considerando o fato de que a organização local, proporciona a indicação de comportamentos considerados desejáveis ou não, constituindo, dessa forma, aspecto de diferenciação instituição *versus* comportamento.

Enveredando por este caminho, importa considerar alguns elementos da cultura organizacional da escola que proporcionam comportamentos específicos, definindo posturas e papéis na tessitura das singularidades da escola como grupo social complexo.

Dada a natureza das instituições e a constituição de sua história, cada escola tem um estilo único gestado por suas crenças, ideologias, princípios e valores compondo uma cultura que determina os comportamentos dos atores do processo educativo tanto na tessitura da dinâmica interna, entre si, quanto externa com a comunidade do entorno e o sistema formal.

Essa cultura por sua vez, reverbera nas convicções, práticas e crenças dos seus integrantes, refletindo o sistema de significados, compartilhados e mantidos pelos atores do processo, fator que distingue uma instituição escolar de outra. A cultura da escola é a percepção de sua personalidade podendo afetar o desempenho e o nível de satisfação dos professores, funcionários, alunos. Seu efeito é significativo com robustas influências sobre os funcionários e respectivamente, sobre suas responsabilidades organizacionais.

É alicerçado nessas premissas que Libâneo (2018) afirma

Não conhecemos uma escola apenas pelo que se vê ou pelo que aparece mais diretamente à nossa observação (as formas de gestão, as reuniões, a elaboração do projeto pedagógico e do currículo, as relações sociais entre os integrantes da escola etc.). É preciso captar aqueles significados, valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e de resolver problemas, frequentemente ocultos, invisíveis, que vão definindo uma cultura própria de cada escola (LIBÂNEO, 2018, p. 34).

As singularidades organizacionais da instituição podem facilitar na definição de limites, criando distinções entre uma e outra, dessa forma transmitindo sensação de identidade para os membros, corroborando com a prospecção de compromissos com os objetivos gerais para além dos objetivos individuais, elevando a estabilidade da equipe de trabalho. A cultura da escola propicia a constituição de padrões adequados, estabelecendo mecanismos que produzem sentido, que orientam e determinam o comportamento dos sujeitos envolvidos no processo educativo: professores, funcionários, alunos, pais, gestores.

Há uma trama de relações implicadas na escola. Por um lado, a organização educa os indivíduos que a compõem; por outro, os indivíduos educam a organização, à medida que são eles que a constituem, e no final de contas, a definem como base em seus valores, práticas, procedimentos, usos e costumes (LIBÂNEO, 2018, p. 34)

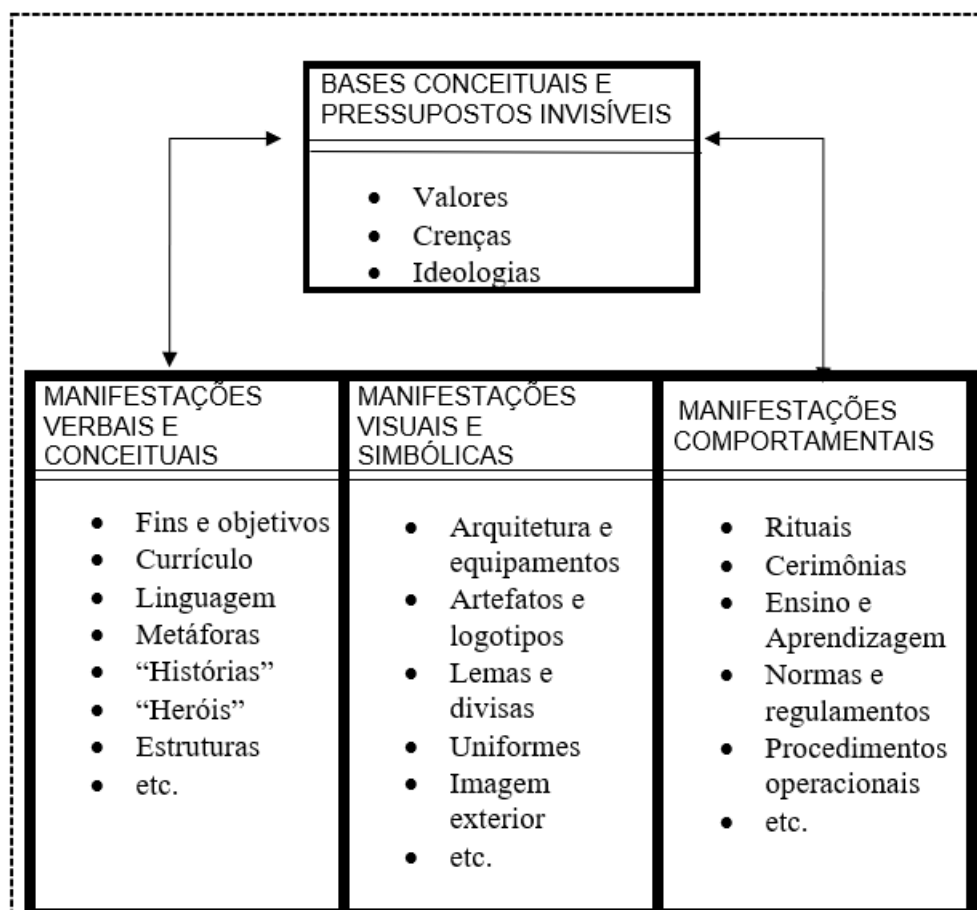
A ênfase dada na tessitura das relações internas e externas com prospecção nos comportamentos e conseqüente definição de “valores, práticas, procedimentos, usos e costumes” reverbera na constituição dos elementos da cultura organizacional da escola.

Nóvoa (1995) aponta que a cultura organizacional é constituída por elementos que interagem tanto com a formatação interna como com o processo dinâmico interrelacional estabelecido com a comunidade do entorno da escola.

Tendo como base o esquema de Hedley Beare (1989), Nóvoa (1995) propõe uma adaptação em que expõe alguns elementos da cultura organizacional da escola, dispostos numa *zona de invisibilidade* onde estão as bases conceituais e os pressupostos invisíveis da realidade escolar (valores, crenças e ideologias); e numa *zona de visibilidade*, nomeadamente, as manifestações verbais e conceituais (fins, objetivos, currículo, linguagem, metáforas, histórias, heróis e estruturas), as manifestações visuais e simbólicas (arquitetura, equipamentos, artefatos, logotipos, lemas, divisas, uniformes, imagem exterior) e as manifestações comportamentais

(rituais, cerimônias, ensino, aprendizagem normas, regulamentos e procedimentos operacionais).

FIGULA 1: ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: NÓVOA (1995).

As bases conceituais e pressupostos invisíveis ou concepções básicas (Schein, 1995) constituem o conjunto de valores, as crenças e as ideologias dos atores do processo educativo, como aspectos que são assimilados naturalmente, orientando, por vezes, até mesmo inconscientemente, as práticas cotidianas.

Para Nóvoa (1995) os valores ensejam significação peculiar ao conjunto de ações planejadas e desenvolvidas pela organização escolar, constituindo parâmetros de propositura para o comportamento individual e o desempenho do grupo geral.

Em congruência a esse pensamento, Sarmiento (1994), reitera que as relações entre cultura organizacional e comportamento são extremamente fortes, de forma que os aspectos culturais podem condicionar os comportamentos. Teixeira (2000) infere que os valores servem a uma “função normativa ou moral que guia os membros do

grupo no processo de lidar com certas situações chave” descortinando a forma de ser e de fazer da instituição.

No que diz respeito às crenças, Nóvoa (1995) assevera serem centrais no processo de mobilização dos sujeitos do processo educativo, no estabelecimento de mecanismos que norteiem com primazia o planejamento e a consecução de atividades na/da escola.

As ideologias nos seus aspectos consensuais e conflituais são o componente fundamental para a compreensão social da realidade, isto é, para a possibilidade de dar um sentido ao jogo dos atores sociais. No essencial, encontram-se nesta zona de invisibilidade social os elementos-chave das dinâmicas instituintes e dos processos de institucionalização das mudanças organizacionais (NÓVOA, 1995, p. 31).

Conforme os escritos de Nóvoa (1995), as manifestações verbais e conceituais englobam um conjunto de elementos integradores e conceituais que referenciam a organização formal da escola: como os objetivos, a constituição do organograma, a proposta pedagógica, o Projeto Político Pedagógico.

Mas integra também os aspectos relacionados com a linguagem utilizada na escola pelos diferentes grupos sociais ou as metáforas que são mobilizadas pela direção ou pelos professores para justificarem as suas ações. Nesta categoria compreendem-se, finalmente, os “heróis” e as “histórias”: no primeiro caso, trata-se dos indivíduos que pelas mais variadas razões entraram na história ou na lenda do estabelecimento escolar, personificando uma ideia-força organizacional ou um mito na dupla acepção do termo; no segundo caso, trata-se de histórias ou de narrativas diversas, que marcaram a vida da escola e que frequentemente se tornaram um elemento de referência social (NÓVOA, 1995, p. 31).

Na constituição da organização escolar são identificáveis elementos constituídos de materialidade, passíveis de observação visual que representam a instituição, nomeadamente designadas por Nóvoa (1995) de manifestações visuais e simbólicas. Evidenciadas, primeiramente, pela estrutura física do prédio escolar e como ele se apresenta do ponto de vista da sua imagem, ambiente, espaço, equipamentos, mobílias, as cores e as formas que dão forma e singularidade.

Outro elemento de destaque das manifestações visuais e simbólicas é o fardamento escolar, sua obrigatoriedade ou não, o uso de bandeiras, símbolos impressos em correspondências ou expostos em atividades escolares. Além desses aspectos, importa considerar ainda a existência de logotipos, de lemas, jargões ou de divisas com os quais a escola se apresenta para o exterior (NÓVOA, 1995).

Na descrição das manifestações comportamentais estão inclusos os elementos que condicionam e influenciam o comportamento dos sujeitos da instituição tanto no desempenho de atividades formais como avaliações, exames, reuniões de professores, pais, conselhos, quanto às normas e regulamentos que orientam a formatação padrão a ser seguida pelos sujeitos do processo educativo.

Para Nóvoa (1995) nesta categoria insere-se também os rituais e cerimônias que constituem a rotina da organização como: celebrações, comemorações, abertura do ano escolar, festas diversas, recepção aos pais, acolhimento dos novos professores, entre outros.

Todos esses elementos de distinção da cultura organizacional da escola proporcionam a constituição de suas singularidades a partir das relações que se entrecruzam no movimento dialógico estabelecido dentro e fora da instituição.

Pode-se dizer que o empenho em manter um ambiente escolar limpo e arrumado, cultivar a memória dos benfeitores da escola, tomar coletivamente as decisões que interessam à maioria, justificar o atraso ou a ausência, são alguns comportamentos que cultivados numa escola como decorrência de normas adotadas, podem vir a ser incorporados e adotados automaticamente tanto pelos alunos como pelos professores e funcionários, como naturais nessa escola (TEIXEIRA, 2000, p. 12).

Teixeira (2000) destaca que as crenças e valores do grupo constituem os pressupostos básicos da organização, marcando a identidade da escola e definindo sua cultura organizacional na medida que são praticados pelos atores do processo: administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

Esta seção tratou de aspectos relacionados ao estudo das organizações escolares, com foco na escola com suas singularidades como organização e a composição de uma cultura própria definida pelo jogo dos atores internos e externos, sendo estes, elementos de distinção que corroboram para a constituição da cultura organizacional da escola.

Considerando a necessidade de uma abordagem “*meso*” sobre os estudos da escola (NÓVOA, 1995), a próxima seção, tendo como lupa o estudo empreendido na perspectiva sócio-histórica, realizará uma abordagem historiográfica do estabelecimento escolar São José do período de sua fundação, em 1948, aos dias atuais.

4 A CONSTITUIÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE REFERÊNCIA: TRAÇOS QUE CONFIGURAM A IDENTIDADE DA ESCOLA

Com ressonância nos escritos da seção teórica deste estudo, que enfatiza que cada escola tem características que lhe são peculiares, circunscritas num sistema macro e aos atores sociais que diretamente interagem nas tessituras relacionais do cotidiano, produz uma cultura organizacional que é própria da instituição. Esta seção, dividida em uma subseção e duas subseções secundárias, tem como objetivo historiar o contexto fundacional da Escola São José, objeto de estudo dessa pesquisa. Focaliza sua estrutura física, administrativa e os agentes sociais envolvidos no processo de construção de sua cultura organizacional.

Na arquitetura do texto, segue-se uma imersão na história da Escola reconstituindo a narrativa do seu processo de criação e instalação desde o ano de 1948, bem como os processos decorrentes de sua fundação nos anos procedentes.

Na perspectiva da identificação da expressão dos sujeitos históricos, da identidade institucional e da cultura organizacional da escola, o decurso da investigação realizou o levantamento de vários documentos que permitissem narrar o processo de fundação da escola, assim como as expectativas em torno da instrução e educação na cidade, após sua edificação.

Neste sentido, foi examinada vasta documentação localizada no arquivo da Escola e/ou de particulares constituindo os “lugares-memórias” da instituição. Segundo Nora (1993).

Os lugares de memória são, antes de tudo, restos. [...] Museus, arquivos, cemitérios e coleções, festas, aniversários, tratados, processos verbais, monumentos, santuários, associações, são os marcos testemunhas de uma outra era, das ilusões de eternidade. [...] Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas [...] (NORA, 1993. p. 13).

Os livros, jornais, revistas, fotografias, o arquivo preservado da escola constituído dos documentos oficiais (PPP, regimento interno, cartas, minutas de encontros pedagógicos, memorandos, ofícios, documentos legais) constituíram fontes documentais da investigação, configurando-se como dispositivos que anunciam a cultura organizacional da escola e a constituição da identidade institucional, ainda que parcialmente.

Além disso foram utilizadas publicações sobre a história da cidade de Cruzeiro do Sul em livros, revistas e jornais que versam sobre sua ocupação, desenvolvimento e sobretudo, a evolução educacional no intuito de reconstituir a narrativa sobre o processo educacional à época da institucionalização da escola na cidade.

Entre os “lugares memória” visitados podemos citar o prédio escolar, a biblioteca e o almoxarifado da Escola São José, o Memorial João Mariano da Silva e o acervo fotográfico particular do senhor José Evandro Nogueira da Silva. Nestes lugares, foi possível encontrar livros, revistas, fotografias, jornais, registros institucionais que foram utilizados como fonte documental nesta pesquisa.

4.1 A CRIAÇÃO DA ESCOLA: AS MARCAS DE UM TEMPO

*“Salve Escola do Alto da Glória,
Manancial de virtude e saber.
Patriotas e agentes da história,
Nós queremos o irmão promover”.*
(Estrofe do Hino da Escola São José)

A propositura em investigar a escola como objeto histórico e sociológico, requer, segundo Luchese (2018), a capacidade de direcionar o olhar para os diferentes modos de organizar e compreender sua vivência em outros espaços e tempos, considerando o fato de que nada que ali está sempre foi assim, pois a dinamicidade das (im)permanências e transformações traçadas pelo tempo são complexas e plurais.

Refletindo sobre essas considerações, faz-se necessário um olhar dialógico com o movimento interno e externo das instituições, “adentrar o seu interior, mas não deixar de considerar as condições e os contextos de sua existência, de seu exterior” (LUCHESE, 2018, p. 56). No entendimento da autora, os espaços/locais em que vivem os sujeitos que interagem na instituição são significativos para a compreensão das singularidades locais e institucionais.

Em seus escritos, Sanfelice (2021) assevera que “nenhuma instituição manifesta sua identidade plena apenas no interior dos seus muros; por isso, é fundamental olhar para o seu entorno” (SANFELICE, 2021, p. 78). O autor postula que o entorno se inicia próximo à escola, todavia assumindo contornos de uma dimensão para uma caminhada cada vez mais macro.

É nesse contexto, que se alarga o olhar dialógico do movimento interno e externo da instituição, Escola São José, onde num encadeamento da narrativa de sua instalação, faz-se a exposição da conjuntura local, regional e, por vezes, nacional.

E meticulosa tecitura é esta, a de historiar uma instituição educativa na sua complexidade, definindo-lhe um quadro espaciotemporal, reconhecendo-lhe uma ação sociocultural, material, simbólica, organizacional, antropológica, descobrindo-lhe, pois, um sentido. [...] “não há histórias sem sentido [...] é preciso considerar os acontecimentos, ligá-los, descobrir os nexos, mesmo os menos visíveis” (MAGALHÃES, 2004, p. 169).

A partir das considerações acima apresentadas, como destaca Magalhães (2004) com o pretexto de descobrir os nexos, cumpre situar, mesmo que brevemente, o contexto de emergência de criação da escola, as características do local onde fora instalada e os atores diretamente envolvidos na criação do estabelecimento de ensino. Demarca, também, outros aspectos que corroboram para recuperar a narrativa da memória de uma escola longeva e, que, em diferentes tempos e sob distintas circunstâncias, tem contribuído com o desenvolvimento da educação escolar da Região do Juruá com forte inserção na formação da população do local.

Apraz contextualizar que a Lei nº 1.181, de 25 de fevereiro de 1904, instituiu o Território Federal do Acre, autorizando, por sua vez, o Presidente da República (na época Rodrigues Alves) a administrá-lo provisoriamente. Esse, através do Decreto 5.188, de 7 de abril de 1904, conduziu a divisão do Acre em três departamentos administrativos, independentes entre si e subordinados ao governo da União: Departamento do Alto Acre, Departamento do Alto Purus e Departamento do Alto Juruá. Cada um desses, era governado por um prefeito (intendente) nomeado pelo presidente da República (LIMA, 2015).

De acordo com Lima (2015) esse modelo de administração pública, reconhecido na história do Acre como Período Departamental, vigorou até o ano de 1920. A partir de 01 de outubro desse mesmo ano, o Decreto nº 14.383 passou o Acre do regime departamental ao regime unificado territorial, ou seja, o Território Federal passou a ter um governo centralizado, com o governador e os prefeitos dos municípios nomeados pelo presidente da república. Este período, identificado como Período Territorial, vai de 1920 a 1962 e é no bojo deste cenário que é fundada e instalada em 1948, conforme já mencionado, a Escola pesquisada.

A Escola São José, situada à Av. 17 de Novembro, 94, está localizada na área urbana e central do município de Cruzeiro do Sul, no estado do Acre, no bairro Morro da Glória. A cidade, cujo nome origina-se da Constelação de “Cruzeiro do Sul”¹⁴, foi fundada em 28 de setembro de 1904 pelo Coronel do Exército Nacional Gregório Thaumaturgo de Azevedo, primeiro prefeito da cidade.

Menciona-se no Álbum: A Cidade de Cruzeiro do Sul – revisitando o Juruá (UFAC, 1994) que a cidade tem sua origem com a implementação do Decreto nº 2, de 12 de setembro de 1904, quando o Cel. Thaumaturgo de Azevedo instalou a sede provisória do município num local chamado Invencível, na foz do Rio Môa. No decurso da evolução histórica, Lima (2015) assevera que no dia 28 de setembro de 1904, através do Decreto Nº 08, o então fundador, transferiu a sede provisória para o Seringal Centro Brasileiro. “Na área do Centro Brasileiro, a geografia apresentava muitas colinas (terras livres de inundações), facilitando a implantação da futura cidade de Cruzeiro do Sul” (LIMA, 2015. p. 73).

De acordo com o autor, o Art. 2º do Decreto estabeleceu a denominação “Cruzeiro do Sul” para a sede da prefeitura do Alto Juruá.

O nome foi uma inspiração de Thaumaturgo, como engenheiro de alto nível que era, na *Constelação de Cruzeiro do Sul*, já que esta, servia de recurso extraoficial nas “localizações geográficas” na falta de recursos técnicos. Segundo ele ali a constelação brilha mais forte do que no restante do país (LIMA, 2015. p. 67).

Atualmente, Cruzeiro do Sul é a segunda maior cidade em população e desenvolvimento do estado do Acre. Possui uma população estimada em 89.760 (oitenta e nove mil, setecentos e sessenta habitantes) segundo dados do Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado em 2021. O município está com 118 (cento e dezoito) anos de fundação e fica distante de Rio Branco, capital do Estado, a aproximadamente 648 (seiscentos e quarenta e oito) quilômetros via terrestre pela BR-364. Situa-se à margem esquerda do Rio Juruá¹⁵.

O município limita-se ao Norte com o estado do Amazonas, a Oeste com Tarauacá, ao Sul com Porto Walter e a Leste com o Peru e os municípios de

¹⁴ *A Cidade de Cruzeiro do Sul – Revisitando o Juruá* (UFAC, 1994).

¹⁵ “O rio Juruá nasce na Serra das Mercês, no Peru. Seu percurso totaliza 3.284km de extensão, é o maior afluente do rio Amazonas. Desde os tempos mais remotos, o rio Juruá é parte integrante e fundamental da história da colonização das terras do Acre. Teve preponderante influência na formação e evolução política, histórica, cultural, comercial do povo” (UFAC, 1994, p. 157).

Rodrigues Alves e Mâncio Lima. [...] O seu relevo apresenta vasta terra firme, intervalada de pitorescas colinas, por cujos vales serpenteiam alguns córregos. Por outro lado, mesmo nas áreas planas existem as terras firmes, com predomínio sobre as várzeas e a floresta revestindo tudo. [...] O tipo de solo predominante é podzólico, vermelho e amarelo, não possuindo terreno pedregoso (UFAC, 1994, p. 31).

As principais atividades que sustentam a economia da cidade são a produção de farinha de mandioca, exportada para várias regiões do país; a pecuária de corte e o comércio. Quanto aos aspectos educacionais, Ginelli (2008) destaca que

O primeiro prefeito do Departamento do Alto Juruá, Coronel do Corpo de Engenheiros, Gregório Thaumaturgo de Azevedo, preocupou-se, segundo manifesta nos seus relatórios, com um carinho todo particular, pela instrução popular. Seus primeiros decretos e resoluções incluem a criação de escolas simultaneamente à fundação de povoados e vilas (GINELLI, 2008, p. 59).

Consta nos escritos de Ginelli (2008) a relação das escolas do Alto Juruá extraída do Relatório de 1919, realizado pelo Inspetor Craveiro Costa. A época era composta por 14 (quatorze) escolas mantidas pelas prefeituras do Alto Juruá, 04 (quatro) escolas mantidas pela municipalidade e 07 (sete) escolas mantidas pela loja maçônica.

Dos tempos históricos de sua fundação, atravessando por mais de um século, percebe-se que, paralelamente ao crescimento populacional do município, e sua importância para o desenvolvimento de toda região do Juruá, ocorreu em Cruzeiro do Sul um considerável avanço na oferta de educação escolar e no crescimento das oportunidades de formação seja pela construção de escolas de educação básica voltadas para atender a demanda da população escolarizável mantidas pelo poder público, seja pela iniciativa de particulares e de congregações religiosas se instalaram na cidade e região.

Atualmente a rede pública estadual de educação básica atende alunos do Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e o Programa Caminhos da Educação no Campo que abrange os alunos da zona rural (Fundamental II e Ensino Médio). Além desse, há o Programa Aprender o Caminho para alunos em distorção idade/série nas turmas de 7º e 8º anos da zona urbana em uma escola da rede pública. No ano de 2021, a matrícula final da rede foi de 17.944¹⁶ (dezessete mil, novecentos e quarenta e quatro) alunos.

¹⁶ Fonte: SEE/Censo Escolar 2021.

Esse quantitativo de matrículas é atendido em 25 (vinte e cinco) escolas de zona urbana e 46 (quarenta e seis) de zona rural, das quais dezenove não têm equipe gestora considerando a quantidade de alunos matriculados que não alcança o total de 100 (cem) alunos necessários para atender o que estabelece a Lei de Gestão do Estado do Acre nº 3141/2016.

Art. 53. As unidades escolares do sistema estadual de educação serão constituídas na forma da lei e classificadas, anualmente, de acordo com o número de alunos efetivamente matriculados tendo como base os dados do censo escolar do MEC, referente ao ano anterior:

I – Tipo A: até 100 alunos;

II – Tipo B: de 101 a 300 alunos;

III – Tipo C: de 301 a 600 alunos;

IV – Tipo D: de 601 a 1.000 alunos;

V – Tipo E: de 1001 a 1500 alunos;

VI – Tipo F: de 1501 a 2000 alunos;

VII – Tipo G: acima de 2000 alunos (ACRE, 2016, p. 20).

A rede pública municipal, atende a etapa da Educação Infantil, Fundamental I e algumas poucas turmas de Fundamental II, considerando o processo de municipalização que tem acontecido de forma paulatina. Ela teve como matrícula final no ano de 2021, um contingente de 12.166¹⁷ (doze mil, cento e sessenta e seis) estudantes. Esses estavam aquinhoados em um total de 103 (cento e três) escolas localizadas e distribuídas entre o perímetro da cidade e do campo de Cruzeiro do Sul.

No processo de organização e desenvolvimento socioeducacional da cidade, assim como em todo o Departamento do Alto Juruá¹⁸, Cruzeiro do Sul contou, inicialmente, com a presença de missionários espíritanos. Os padres, de origem alemã, chegaram às margens do Rio Juruá em 1917¹⁹.

Era o tempo da I Guerra Mundial – os espíritanos se encontraram diante de uma missão quase impossível num território de 140.000km² com mais de 10.000km de rios grandes e pequenos e sem estradas onde estavam instalados e espalhados, mais que cerca de 20.000 seringueiros com suas famílias (DOUTEIL, 2017. p. 02).

¹⁷ Dados fornecidos pela equipe de Estatística da Secretaria Municipal de Cruzeiro Sul.

¹⁸ A Lei nº 1.181, de 25 de fevereiro de 1904 instituiu o Território Federal do Acre e autorizou o Presidente da República (na época Rodrigues Alves) a administrá-lo provisoriamente. Em face dessa autorização legal, o presidente editou o Decreto nº 5.188, de 7 de abril de 1904, que dividiu o Acre em três departamentos administrativos, todos independentes entre si e diretamente subordinados ao governo da União: Departamento do Alto Acre, Departamento do Alto Purus e Departamento do Alto Juruá. Cada um dos Departamentos era administrado por um prefeito, só que nomeado pelo presidente da República até 1920 (LIMA, 2015).

¹⁹ Revista *Missão Impossível* – **Centenário Espiritano no Alto Juruá, da Congregação do Espírito Santo, 100 anos a Serviço da Missão no Alto Juruá.**

Sua presença pioneira é computada à chegada do Padre Afonso Donnadieu e a partir da década de 1930 chegaram Padre Henrique Schümmer (1929), Padre Augusto Haberkorn (1930), Dom Henrique Ritter (1935), Irmão José Stickelmann (1936), Irmão Ansgar Hettgen, Irmão Marcos Pauwels (1937), Padre Aloísio Engel (1938), Padre Cristóvão Freire Arnaud (1947), Dom José Hascher (1947) e Dom Henrique Rüth (1949) que nos anos subsequentes foram seguidos pelos demais.

A atuação dos religiosos espíritanos foi centrada em atividades missionárias, educacionais, de assistência médica. Além disso um permanente envolvimento desses profissionais se fez presente em atividades gerais de orientação comunitária, fazendo com que a influência do seu trabalho, em diferentes setores, estivesse presente na vida das famílias e instituições da região, em especial, na Cidade de Cruzeiro do Sul (UFAC, 1994, p. 49).

É nessa perspectiva que Douteil (2017) reitera que o grande empenho de Dom José Hascher visava a catequese, a formação de leigos e comunidades no interior da cidade com a ajuda das irmãs dominicanas da Congregação das Irmãs Dominicanas de Santa Maria Madalena. Elas chegaram a esta região em 1937. O interior do município correspondia, como ainda hoje, aos locais de difícil acesso na densidade das florestas e rios.

FIGURA 2 – DOM JOSÉ HASCHER COM PADRES E IRMÃOS ESPIRITANOS (1952/1953)

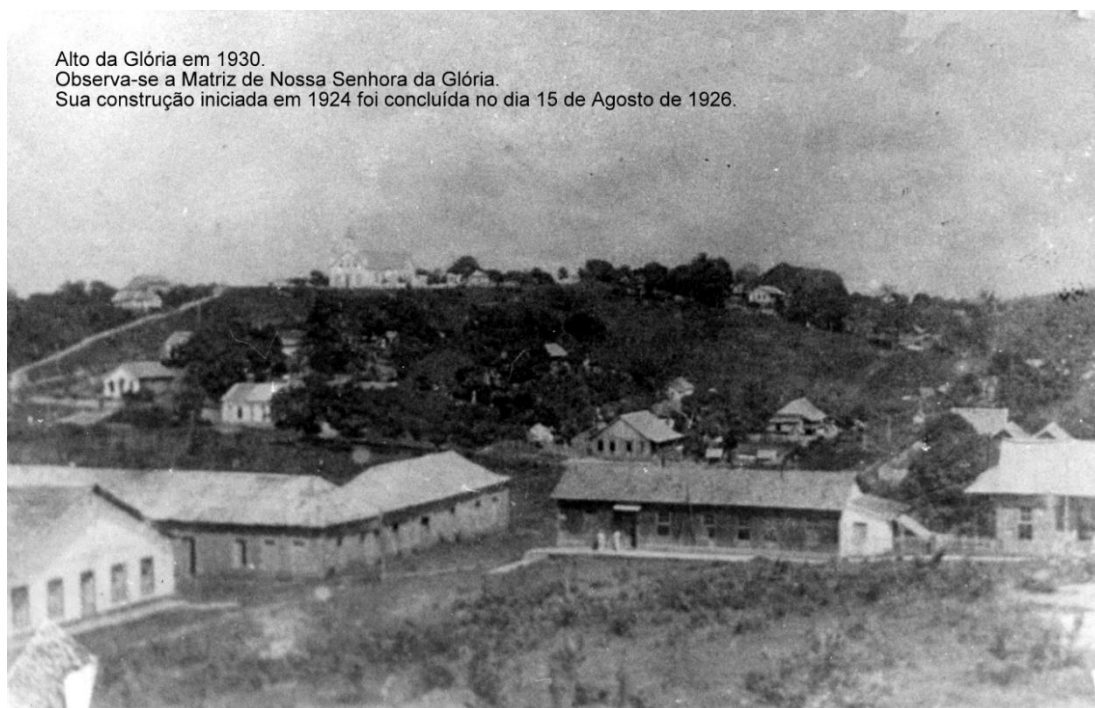


FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva.

LEGENDA: Padres e Irmãos da Prelazia. Na fila em cima: Pe. Edson Dantas, Pe. Egon Engel, Ir. Ansgar e Ir. José. Ao centro: Dom José Hascher, Pe. Henrique Rüth, Pe. Eugênio e Pe. Frederico Siegers. Fila da frente: Pe. Matias Leven, Pe. Camilo, Ir. Eulógios Scheng e Pe. João Hospel.

Entre as atividades missionárias e educacionais, cunha-se a criação da Escola São José, fundada e inaugurada no dia 19 de março de 1948 pelo Bispo da Prelazia do Alto Juruá²⁰ Dom José Hascher, passando a integrar o conjunto de obras da Diocese de Cruzeiro do Sul²¹, situada no Alto da Glória.

FIGURA 3 – ALTO DA GLÓRIA (1930)



Alto da Glória em 1930.
Observa-se a Matriz de Nossa Senhora da Glória.
Sua construção iniciada em 1924 foi concluída no dia 15 de Agosto de 1926.

FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva.

A imagem ilustrada na figura 3, data do ano de 1930 e apresenta bem o contexto exposto anteriormente, o motivo pelo qual o fundador da cidade transferiu sua sede para Cruzeiro do Sul, considerando suas colinas e terras livres de inundação. Destaca-se na imagem o “Alto da Glória”, identificação tradicional da localização da Escola que se avizinha da residência do Bispo, sede da Diocese de Cruzeiro do Sul, onde no início da colonização da cidade, foi construída e funcionou a Igreja matriz de Nossa Senhora da Glória.

De acordo com Ginelli (2008), no relatório de 31 de dezembro de 1947, encontrado no arquivo do Instituto Santa Terezinha sobre a obra dos missionários

²⁰ “No ano de 1931, sob o pontificado de Pio XI, pela bula “MUNUS REGENDI”, de 22 de maio, foi criada a Prelazia do Alto Juruá, com sede em Cruzeiro do Sul, e confiada aos Padres da Congregação do Espírito Santo, da Província Alemã” (UFAC, 1994, p. 119)

²¹ Em 25 de junho de 1987 a Prelazia do Alto Juruá foi elevada à categoria de Diocese constituída por dez municípios.

espiritanos no Alto Juruá, naquele ano a Escola São José estava em funcionamento com uma frequência de 36 (trinta e seis) estudantes.

Segundo a autora, consta que a Escola estava instalada em vários municípios.

Havia quatro secções: uma nos municípios de Eirunepé e Tarauacá formando oleiros e pedreiros; uma em São Raimundo no Amazonas, formando alunos em marcenaria; outras em Cruzeiro do Sul para aprendizado em serralheria e funilaria. Os alunos trabalhavam como aprendizes e eram contratados como diaristas. O ensino teórico era facultativo, noturno e gratuito, mas o relatório diz que infelizmente havia pouco interesse por esse ensino. Mais tarde foi denominada a Escola São José como uma escola de ensino comum e particular que formou a primeira turma do primário em 1948 (GINELLI, 2008, p. 62).

À guisa de conclusão, depreende-se da afirmação acima, a função social da escola impetrada pela missão espiritana, tanto de evangelização, instrução religiosa, quanto de colonização em preparar profissões para o crescimento da cidade e o sustento próprio das famílias envolvidas. Isso foi ofertado através do ensino de trabalhos manuais, tendo iniciado seu funcionamento em vários locais da região. Todavia, a prática para a profissão e o sustento próprio eram prioritários para os alunos, sendo que o ensino teórico ficava à mercê das condições sociais e culturais da época.

No contexto geral, após a institucionalização da Escola através do ato de sua fundação, importa destacar a reconhecida importância do ensino confessional católico para nossa história da educação. Inácio Filho (2002, p. 40) destaca que o “predomínio do ensino privado de orientação religiosa, desde a origem das primeiras escolas no final do século XIX até os anos de 1940, caracteriza um certo descaso no Estado com relação aos assuntos educacionais”. O autor acrescenta que somente a contar desse período, paulatinamente, os assuntos educacionais entraram em voga merecendo melhor e maior atenção.

Na esteira da evolução da história educacional brasileira, de acordo com Saviani (2021), em 1946 a Reforma Capanema havia desdobrado o Ensino Primário em Ensino Primário Fundamental, de quatro anos, destinado a crianças entre 7 e 12 anos, e o Ensino Primário Supletivo, de dois anos que se destinava a adolescentes e adultos que não haviam tido a oportunidade de frequentar a escola na idade adequada.

No estado do Acre, no ano que antecede a fundação da Escola (1947) havia um total de 149 (cento e quarenta e nove) escolas de ensino primário comum e 31

(trinta e uma) de ensino supletivo. Desse total, 42 (quarenta e duas) escolas²² de ensino primário comum e 4 (quatro) de ensino supletivo estavam localizadas em Cruzeiro do Sul, conforme narra Ginelli (2008). Essa narrativa foi feita com base no Relatório de 1947 escrito por Maria Angélica de Castro, diretora do Departamento de Educação e Cultura do Território do Acre, à época. Todavia, do total de escolas informadas, apenas 35 estabelecimentos apresentaram a matrícula, perfazendo um total de 1.584 (mil, quinhentos e oitenta e quatro) alunos matriculados.

Em consonância com o Recenseamento Geral de 1950 a população do município era de 21.761 (vinte e um mil, setecentos e sessenta e um) habitantes. Desse total, apenas 3.709 (três mil, setecentos e nove) residiam na área urbana da cidade, equivalente a 17% do total geral. Os outros que constituíam a parcela de 18.052 (dezoito mil e cinquenta e dois) habitantes, estavam alocados na zona rural²³. Em que pese estas considerações, importa destacar a insuficiência de escolas para atender a demanda escolarizável do município, principalmente, nos locais de difícil acesso.

Da criação da Escola São José no ano de 1948 aos dias atuais, decorrem 74 (setenta e quatro) anos de fundação e pleno funcionamento. Esse período é marcado com algumas mudanças inclusive de status da escola que vão da condição de “escola confessional católica”, passando para “pública conveniada” para atender as exigências emanadas da legislação de ensino.

A par dessas breves considerações, se fará na sequência desse estudo uma imersão na história da Escola São José, a qual será retratada a partir da delimitação de fases, as quais devem concorrer para recuperar traços e registros desse movimento, bem como a configuração que a instituição vem assumindo no cenário da educação cruzeirense, revelando-se como uma instituição de destaque e renome na região a qual tem servido.

²² A maioria destas escolas eram denominadas escolas isoladas

²³ MESQUITA JÚNIOR (2004).

4.1.1 Do internato à escola privada confessional

*“São José conduzi nossa Escola,
Rumo à fé, à ciência e ao bem.
Sois patrono que a todos consola.
Quer na vida ou na morte também”.*
(Estrofe do Hino da Escola São José)

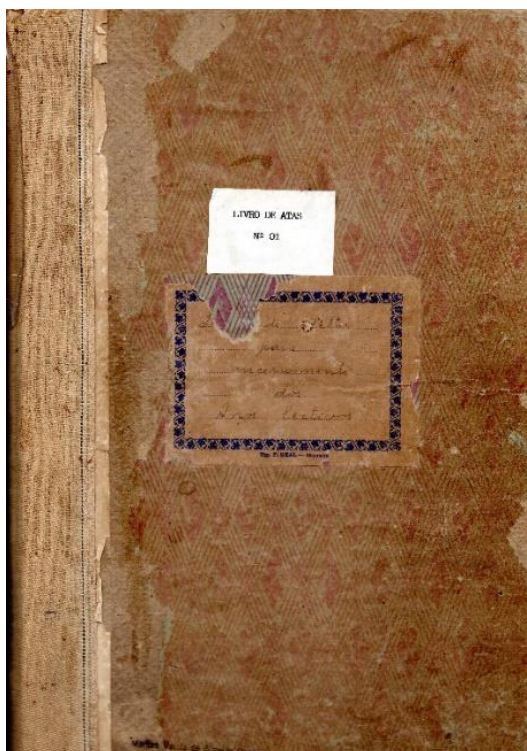
Ao olharmos tanto a Igreja quanto para a Escola, precisamos inseri-las no seu espaço geográfico, local em que surgem, e na sua trajetória histórica, ou seja, o momento em que emergem, os motivos de sua fundação, quais as camadas sociais que atendem e como se organizam para responder às demandas da sociedade a que estão destinados a atender (INÁCIO FILHO, 2002).

A Escola São José de propriedade da igreja católica, sob a tutela dos padres espiritanos alemães, que chegaram na cidade no início do século XX, funcionou inicialmente como Seminário, espaço de formação de padres e religiosos, em regime de internato. Foi o segundo estabelecimento particular de ensino da cidade, antecedido pelo Instituto Santa Teresinha, fundado pela igreja católica e dirigido pelas Irmãs Dominicanas.

Em seus escritos, Lima (2015) afirma que antes da criação do Seminário Menor de propriedade da Diocese de Cruzeiro do Sul, “os alunos de primeiro grau, candidatos à missão do sacerdócio, estudaram nesta conceituada escola”, referindo-se a Escola São José (LIMA, 2015. p. 369). Desde sua fundação no ano de 1948, o Seminário, nomenclatura usada até aos dias atuais para referenciar a Escola, recebeu vários investimentos. Esses possibilitaram o oferecimento de condições materiais e pedagógicas necessárias ao seu funcionamento, permitindo aos alunos uma formação sólida inspirada nos valores católicos e em bases humanísticas, que permeavam os processos educacionais.

Inácio Filho (2002, p. 40) afirma que “as escolas confessionais católicas cobriam as lacunas no sentido de educar as pessoas cuja representação social indicava que deveriam receber instrução, ainda que a mais elementar”. Corroborando com o autor, constata-se na leitura e análise do **Livro de Atas** para encerramento dos anos letivos do ano de 1948, que no decurso de sua institucionalização, a Escola São José funcionava em regime de internato. Os internos eram aqueles, cujos pais tinham condições financeiras de pagar por sua formação. Verifica-se no Livro, os nomes de famílias tradicionais da cidade, à época, donos de seringais e comércios.

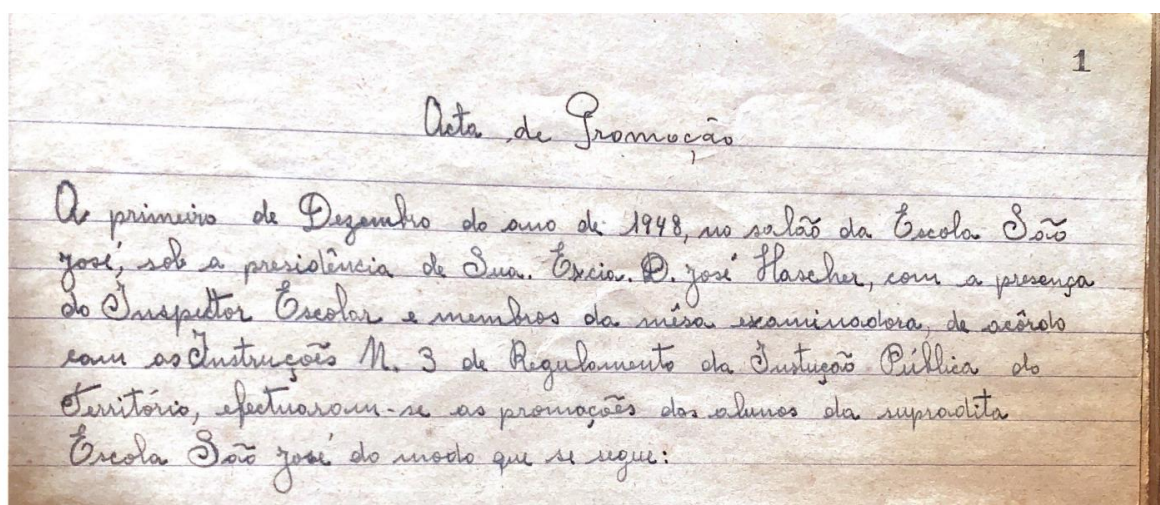
FIGURA 4 – LIVRO DE ATAS PARA ENCERRAMENTO DOS ANOS LETIVOS (1948)



FONTE: Acervo da Escola São José.
LEGENDA: Livro de Atas 01

O primeiro Livro de atas para encerramento dos anos letivos, escrito em 1948 contém a seguinte abertura:

FIGURA 5 – TEXTO DA ABERTURA DO LIVRO DE ATAS 01



FONTE: Acervo da Escola São José.
LEGENDA: Livro de Atas 01. p. 01.

Subsequente ao texto exposto acima, são apresentados os nomes dos alunos promovidos ou reprovados, observando-se que no ano da fundação da escola havia apenas 24 (vinte e quatro) alunos estudando no estabelecimento. Nos anos ulteriores, a escola prosseguiu sua oferta educacional sem um aumento considerável de alunos.

Em papel avulso, encontrado no arquivo da escola na pasta **Documentos Expedidos**, com o título “Resenha Comemorativa do Cinquentenário de Cruzeiro do Sul”, de 28 de setembro de 1954, consta uma informação datilografada, que no ano de 1945 foi comprado o barracão do Sr. Magalhães (Redator do Jornal “O Rebate”). Esse foi adaptado para dormitório dos meninos, hoje no lugar do recreio da Escola São José. No ano de 1954, a escola funcionou nas salas e casa do antigo Convento das Irmãs Dominicanas. A este respeito, a Revista apresenta uma imagem do diretor da Escola e do local em que estava em funcionamento²⁴.

Na dita Resenha Comemorativa do Cinquentenário de Cruzeiro do Sul, do Jornal “O Juruá”²⁵ com data de 28 de setembro do ano de 1954, o editor professor João Mariano da Silva²⁶ destaca que com a chegada de Dom José Hascher na cidade e a indicação do Padre Cristóvão Freire Arnaud²⁷ para dedicar-se inteiramente ao ensino

[...] a escola logo foi ampliada com um externato e o número de alunos que não passara de 20 elevou-se a quase uma centena, e dados os pedidos de matrícula a mais se elevaria se pudesse ampliar também o corpo docente. Em acomodações precárias ainda, a Escola São José continua sonhando com um edifício amplo, arejado, iluminado, apto a satisfazer todas as exigências modernas do ensino. Neste sentido ela aqui deixa seu apelo a seu Bispo, ao Governo, ao Município e aos pais dos alunos. (O JURUÁ, 1954, p. 17)

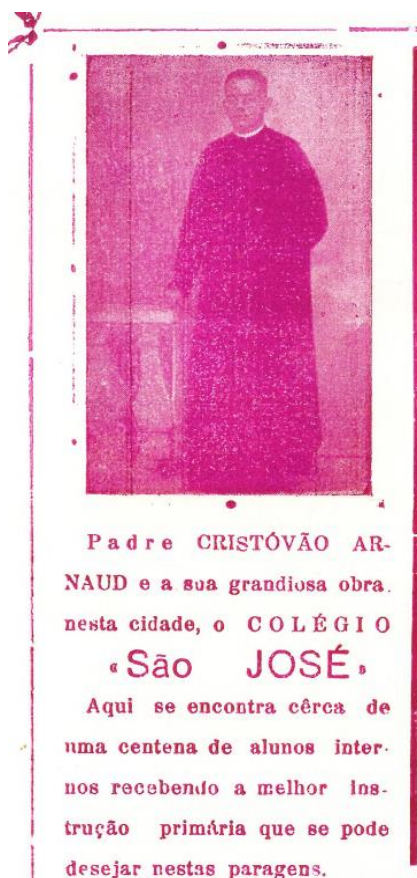
²⁴ Excerto retirado do Jornal O JURUA, 28 de setembro de 1954. **Resenha Comemorativa do Cinquentenário de Cruzeiro do Sul**. Editor: Prof. João Mariano da Silva. Acervo: Memorial João Mariano da Silva.

²⁵ Jornal O JURUA, 28 de setembro de 1954. Resenha Comemorativa do Cinquentenário de Cruzeiro do Sul. Editor: Prof. João Mariano da Silva. Acervo: Memorial João Mariano da Silva.

²⁶ “João Mariano da Silva nasceu em 13 de maio de 1897 em Aracati, no Ceará. Militante do jornalismo no Acre, especialmente na Região do Alto Juruá. Seringueiro, professor e jornalista, fixou residência em Cruzeiro do Sul (AC), onde produziu e fez circular os Jornais “O Rebate e o Juruá”. Nestes, era editor, diretor, redator e repórter. Seus jornais tinham o objetivo de levar notícias e informações aos moradores locais e aos que estavam nos mais distantes e isolados seringais. (MARIANO, João, o Escriba do Juruá. Edição Comemorativa João Mariano. Fundação Elias Mansour, Rio Branco, 2003).

²⁷ Padre Cristóvão Freire Arnaud – Formação em Tefé e Braga/Portugal, continuação dos estudos em Rio de Janeiro, onde foi ordenado sacerdote em 22.12.1940. Sua chegada ao Alto Juruá foi em 1947 onde foi reitor de um pré-seminário em Cruzeiro do Sul. C” (DOUTEIL, Pe. Herbert, 2017. p. 29).

FIGURA 6 – PADRE CRISTÓVÃO FREIRE ARNAUD



FONTE: Resenha Comemorativa do Cinquentenário, 28 de setembro de 1954. Veneza Acreana. Vista Parcial da Cidade quando as águas transbordam o rio Juruá. Cruzeiro do Sul, Território do Acre. 1954.

Ginelli (2008) constata que o diretor indicado para a administração da Escola São José, Padre Cristóvão Freire Arnaud, ocupou também, o cargo de diretor do DEC - Departamento de Educação e Cultura do Território do Acre no período que vai de 1956 a 1960, sendo este, cargo de confiança das administrações de Valério Caldas Magalhães e da de Fontenelle de Castro.

Em 1956, aos 14 dias do mês de maio, o governador Valério Caldas de Magalhães empossou no cargo de diretor do DEC o Pe. Cristóvão Arnaud. No discurso da tomada de posse, o chefe do executivo esclareceu suas intenções em ter escolhido este padre para estar à frente da Educação do Território. Via nele um colaborador na difícil tarefa na restauração do ensino. (GINELLI, 2008, p.160).

FIGURA 7 – ESPAÇO ONDE FUNCIONOU A ESCOLA SÃO JOSÉ EM 1954 (LOCALIZADO NA RUA PEDRO TELES)



FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva

LEGENDA: O prédio refere-se ao local em que funcionava o Instituto Santa Teresinha dirigido pelas Irmãs Dominicanas de Santa Maria Madalena.

A constatação do investimento feito pela igreja para que as condições de aprendizagem fossem cada vez melhores, consoante afirmação anterior, pode ser verificada em publicação feita no dia 31 de janeiro de 1959 no jornal local O JURUÁ, Edição nº 101, do já mencionado diretor proprietário João Mariano da Silva.

Do referido jornal em relação à construção do prédio, consta a informação de que “trata-se de um edifício modelar construído pela Prelazia do Alto Juruá, de acordo com as mais modernas técnicas exigidas pela pedagogia” [sic]. A euforia local pela construção, pode ser observada na ênfase dada pelo jornalista ao afirmar que “terminada a construção do prédio, estará nossa cidade dotada de uma rede de prédios escolares, que certamente, causará inveja a muita gente do interior” (SILVA, 1959, p. 3).

Werle (2004), contribui com a reflexão sobre o prédio escolar, afirmando que

O prédio escolar é um elemento importante na busca de identidade da instituição educacional, funcionando como agente físico ativo nas subjetividades e na materialidade da cidade. Expressa uma visão da funcionalidade institucional presente no momento em que foi erigido, trazendo um fardo de história pelas relações e vivências construídas em seu interior e arredores (WERLE, 2004, p. 111).

De acordo com a autora, o prédio escolar, além da história traz consigo uma visão de futuro, pois sua construção e implantação abriga uma proposta pedagógica, expectativas quantitativas e qualitativas de atendimento da população, explicitando, dessa forma, suas funções numa dimensão prospectiva.

Na perspectiva da cultura organizacional, conforme inferido na seção teórica deste estudo, a arquitetura do edifício escolar e sua apresentação do ponto de vista da sua imagem: equipamentos, mobílias, ocupação do espaço, cores, limpeza e conservação, compõem os elementos de distinção da cultura organizacional inserido nas manifestações visuais e simbólicas consoante explicita Nóvoa (1995).

Quanto às expectativas da população local, tanto pela institucionalização da escola como pela proposta do alargamento educacional que a construção do prédio escolar enseja, pode ser inferida no texto do jornalista, ao referenciar que “(...) é justo que a mocidade dessa terra saiba aproveitar a oportunidade que tão bem se apresenta aqui, tendo em vista que muitos dos nossos patriciozinhos [sic] em idade escolar, nos interiores, não encontram uma escola para frequentar” (SILVA, 1959, p. 3).

Esse contexto pressupõe que desde a construção do prédio escolar, a Escola São José tornou-se uma referência na educação de Cruzeiro do Sul, quer seja pelo papel desempenhado pelos padres e religiosos que lá atuavam na formação humanística dos alunos, quer seja pelo ambiente físico, devido a estrutura e suntuosidade do prédio que se destacava entre as construções da época.

FIGURA 8 – PRÉDIO DA ESCOLA SÃO JOSÉ CONSTRUÍDO (1959)



FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva

Por pertencer às obras da Prelazia do Alto Juruá, o prédio foi construído pelo religioso da Congregação do Espírito Santo, Irmão Scheng Braun²⁸. Pela arquitetura do prédio é nitidamente perceptível a influência dos traços alemães, em “estilo enxaimel e cobertura de caimento avantajado”²⁹. Observação análoga também pode vir a ser feita ao se olhar para outras construções do conjunto arquitetônico existentes na cidade, erguido por obra da antiga Prelazia do Alto Juruá, hoje Diocese de Cruzeiro do Sul como já inferido anteriormente neste estudo.

FIGURA 9 – PARTE POSTERIOR DA ESCOLA SÃO JOSÉ



FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva

O funcionamento do estabelecimento como Seminário, em regime de internato, se deu entre o período de 1948 até o ano de 1964, quando começou a receber alunos externos às despesas dos próprios pais. Observa-se no Livro de Atas Finais correspondente ao período, que ao término dessa década registrou-se um volume de

²⁸ Ir. Scheng Braun nasceu em Rommerskirchen, na Alemanha em 27.05.1907. Era carpinteiro e marceneiro. Chegou no Alto Juruá em 1950, junto com os outros irmãos construiu várias obras: capelas, casas religiosas e especialmente o telhado da Catedral da cidade. (Revista Centenário Espiritano no Alto Juruá, 2017).

²⁹ “Cruzeiro do Sul recebeu o estilo alemão, devido à sua colonização. O estilo aparece com enxaimel e coberturas de caimento avantajado distribuído em várias águas, identificadas nas escolas e nas obras da Prelazia. A Igreja Nossa Senhora da Glória, mais recente, da década de 60, mistura no erudito uma linguagem regional e talvez indígena” (COSTA; AMORIM, 2007).

matrícula de 189 (cento e oitenta e nove) alunos sendo a maioria externos ao Seminário.

FIGURA 10 – PE. CARLOS KUNZ (DIRETOR DE 1959 A 1964) COM ALUNOS INTERNOS



FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva

O registro fotográfico permite inferir pela postura descontraída dos alunos, em sua organização, a ausência de rígidas regras disciplinares na gestão do Padre Carlos Kunz, sacerdote espiritano. Sobrevivente da 2ª Guerra mundial, o Pe. Carlos Kunz, diretor no período de 1959 a 1964, era tido como uma pessoa caridosa, humana e afetiva no trato com os demais.

De acordo com Souza (2008) a década de 60 no Brasil foi um período de fervorosa ebulição política e social, marcado por lutas ideológicas, “atuação expressiva da esquerda nacionalista e a guinada do governo João Goulart em prol das *reformas de base*” (SOUZA, 2008, p. 231, grifo da autora). No contexto educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/1961 norteou a estruturação do ensino primário e médio no país.

Sendo assim, infere que

[...] depois de 13 anos de tramitação no Congresso, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional - LDB (Lei nº 4.024) foi aprovada em dezembro de 1961. [...] a lei buscou conciliar posições polêmicas que haviam mobilizado a sociedade civil brasileira no final dos anos 50, como os conflitos entre escola pública e particular. Nesse sentido, a LDB assegurou a liberdade de ensino e afrouxou os mecanismos de controle das escolas privadas facultando a subvenção da União às escolas particulares para

compra, construção ou reforma de prédios, compra de equipamentos e concessão de bolsas de estudos (SOUZA, 2008, p. 231).

No cenário dessa evolução, no dia 15 de junho de 1962 o Acre é elevado a condição de Estado através da Lei 4.070, outorgada pelo presidente do Brasil à época, João Goulart (1961 a 1964). Neste mesmo ano foi eleito o primeiro governador constitucional do Acre, o cruzeirense José Augusto de Araújo, deposto pelo governo militar com o início da ditadura em 1964.

No contexto educacional, consoante Ginelli (2008) o período territorial é caracterizado pelos anseios de crescimento a considerar que “as estruturas iniciais não conseguiam mais acompanhar a aspiração dos acreanos a uma sempre maior escolaridade”. Neste sentido, corrobora, “não bastava mais as casas de madeira alugadas, faziam-se necessários grupos escolares mais complexos” (GINELLI, 2008, p. 172).

No decurso da década de 1960 e início da década de 1970, a história da Escola São José passa a ser propulsionada e influenciada pela presença de uma nova congregação religiosa: saem os padres espíritanos e entra em cena a Congregação dos Irmãos Maristas, condição essa que marcará indelevelmente o percurso de desenvolvimento da Escola nas décadas subsequentes.

A Congregação dos Irmãos Maristas tem sua gênese na ação de Marcelino Champagnat³⁰.

Art. 2. Marcelino Champagnat “fundou o nosso Instituto para a educação cristã dos jovens, particularmente os mais necessitados”.

Art. 80. Suscitado pelo Espírito Santo, o nosso Instituto é enviado pela Igreja. (...) evangeliza sobretudo educando os jovens, particularmente os mais abandonados.

Art. 85. Trabalhando em instituições escolares ou em estruturas de educação, consagramo-nos a serviço da pessoa humana, por amor ao Reino.

Art. 88. Partilhamos nossa espiritualidade e nossa pedagogia com os pais, professores e outros membros da comunidade educativa (MISSÃO EDUCATIVA MARISTA, 2003, p. 9).

Com uma ação religiosa e evangelizadora na educação de crianças e jovens, os irmãos maristas consideram seu trabalho de educadores não apenas como

³⁰ Marcelino Champagnat nasceu em 20 de maio no vilarejo de Rosey, município de Marlies na França no ano de 1789. Tornou-se padre em 1816 e após uma experiência sacerdotal com um jovem que na idade de 17 anos não sabia ler nem escrever, empreendeu um projeto espiritual e educacional. Fundou o Instituto Marista com a missão de evangelizar por meio da educação as crianças e os jovens daquele tempo, principalmente os mais empobrecidos. Em 18 de abril de 1999 foi proclamado santo pelo Papa João Paulo II (MARISTA, 2010).

profissão, mas como uma vocação, para tanto, conduzem um processo educativo iluminado pela fé. Definem programas educacionais, conteúdos curriculares e métodos de ensino à luz do seu projeto educativo e do que há de melhor no pensamento pedagógico e educacional, procurando atender às aspirações dos educandos e dos seus pais (MARISTA, 2003).

Na pesquisa realizada encontrou-se o registro de que os primeiros maristas chegaram em Cruzeiro do Sul no dia 21 de fevereiro do ano de 1968, atendendo a um pedido do bispo prelado da época. “Foram eles: Rovílio Moro, Braz Lanius e Anselmo Fritzen. Sua missão tinha a finalidade de assumir as tarefas educacionais, pastorais, assistenciais, vocacionais e promocionais” (FERRARINI, 2005, p. 3).

Os irmãos chegaram na cidade, imbuídos do objetivo de promover a educação, aprimorando os aspectos organizacionais da instituição de ensino, além de trabalhar valores e princípios morais educativos consoante o lema da Congregação Marista: “Formar bons cristãos e virtuosos cidadãos”.

Estudou-se então a proposta de Dom José Hascher, bispo-prelado do Alto Juruá, da Congregação do Espírito Santo. Seu sucessor Dom Henrique Rüth esteve, por duas vezes, em Santa Maria (RS), para gestionar a ida dos Irmãos Maristas a Cruzeiro do Sul, no extremo-oeste do Acre. Entendeu-se o Irmão Provincial, Irmão João Arlindo Mombach, com o sucessor de Dom José Hascher, Dom Henrique Rüth. Outros entendimentos foram mantidos com o Governador do Estado e a Secretaria de Educação e Cultura daquele Estado, culminando na aceitação das condições de atividades para os Irmãos na longínqua Amazônia (SCHMITT, 1985, p. 2).

FIGURA 11 – IRMÃOS MARISTAS EM CRUZEIRO DO SUL



FONTE: Acervo José Evandro Nogueira da Silva

LEGENDA: Da esquerda para a direita, em pé: Pedrinho Ranzi, Ir. Rovílio Moro, Ir. Alberto Urban (posteriormente tornou-se sacerdote), Ir. Braz Lanius. De cócoras: Ir. Adélio Vier e ao seu lado Ir. Anselmo Fritzen.

Ao se consultar o Livro de Atas nº 01, utilizado para registro da promoção dos alunos por ocasião do encerramento do ano letivo, constatou-se que, nos primeiros cinco anos da década de 1970, houve um aumento considerável no número de alunos efetivamente matriculados na instituição.

Importante acentuar que já no ano de 1974, tem-se os primeiros registros da presença de alunas/meninas como integrantes do corpo discente, ou seja, desse ano em diante, a instituição deixa de ser uma escola exclusiva para meninos e passa a atender o gênero feminino. Em 1974, foram computadas as presenças de 28 (vinte e oito) alunas matriculadas de um universo total de 331 (trezentos e trinta e um) estudantes.

Já no ano de 1976, na Escola São José, constava uma matrícula de 404 (quatrocentos e quatro) alunos distribuídos nas 09 (nove) salas de aula de que dispunha a instituição à época. O corpo administrativo e docente era composto por: um diretor, um secretário, dezessete professores dos quais três eram pagos pela Secretaria de Educação e Cultura (SEC), como era denominada na época, e dois serventes. Do quadro de professores, predominava a presença dos próprios irmãos maristas, algumas religiosas e algumas poucas professoras leigas, isto é, não pertencentes a congregações religiosas, porém, professoras reconhecidas e renomadas na cidade.

Seja na função de professores ou como diretores, do período de sua chegada, em 1968 ao ano de 1993, mais efetivamente, os irmãos maristas mantiveram participação significativa na Escola São José: introduziram dinamismo e vivacidade, fomentando uma cultura do esporte com participação em torneios e maratonas esportivas, aulas de canto e música, com a organização de um coral para participação em celebrações e outros eventos escolares, grupos de jovens, criação do Jornal mural como estímulo de escrita e leitura, entre tantas outras práticas.

Primaram por um ensino de qualidade com compartilhamento de responsabilidades, visando formar o aluno no sentido lato, isto é, não apenas no aspecto instrutivo, mas também no aspecto de preservação de valores humanos universais, ou seja, atentando para o cultivo da solidariedade, dos valores éticos, morais e religiosos. Os educadores locais foram contagiados por esse jeito diferente de fazer educação. Os Irmãos não conquistaram apenas o respeito de seus pares, mas também o da comunidade (CORREIA, 2008, p. 01).

Para além de sua atuação em sala de aula como professores das diversas disciplinas, os irmãos também assumiram a direção da escola desde o ano de 1970. No período que vai de 1977 a 1993 a escola ficou sob a direção de um único irmão marista.

O texto que segue apresenta esta fase da história da instituição que foi determinante para a definição da identidade institucional e a constituição da cultura organizacional da Escola São José, pois marca as singularidades de sua organização.

4.1.2 O estabelecimento do convênio e o diretor da escola

*“Juventude da Escola Marista,
Flor gentil de Cruzeiro do Sul
Para frente na eterna conquista,
Dos tesouros do ideal sempre azul!”
(Estrofe do Hino da Escola São José)*

No início da década de 1970, a Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971 ajustou a organização do ensino visando garantir a continuidade da ordem socioeconômica, após consumado o golpe militar de 1964. Isto foi feito, considerando a necessidade de mudanças na legislação educacional, alterando os ensinos primário e médio, modificando sua denominação para ensino de primeiro e segundo grau. O ensino de primeiro grau passou a vigor com duração de oito anos e o ensino de segundo grau com duração de três anos (SAVIANI, 2021).

Como já mencionado, no ano de 1976, a Escola São José tinha uma matrícula de 404 (quatrocentos e quatro) alunos distribuídos nas 09 (nove) salas de aula de que dispunha a instituição à época.

Concomitantemente à elevação da quantidade de alunos matriculados na instituição, começou a incidir o aumento da sobrecarga e ônus financeiro dos custos sobre a ação da Prelazia. Esse desafio era agravado pelo fato de que o valor das mensalidades pagas não cumpria a função de sustentar a manutenção, higienização física e o pagamento dos professores. Fazia-se premente a constante intervenção da Prelazia para efetivação dos gastos/pagamentos.

Naquele contexto e sob tais circunstâncias, ponderou-se que a maior parte da clientela que demandava pela escola não possuía condições econômicas para pagar

a anuidade. A Prelazia já arcava com os custos de manutenção de outras obras beneficentes na cidade como o Leprosário, o Educandário, o Centro Social da Várzea e o Hospital Geriátrico.

Até então, a Escola funcionava apenas no turno da manhã. A Prelazia admitiu a possibilidade de que o poder público estadual, através da Secretaria de Educação, pudesse aproveitar melhor, subvencionando parte das ações educacionais mantidas. Isso motivou a Prelazia do Alto Juruá a pedir a colaboração da Secretaria de Educação e Cultura, no sentido de viabilizar um convênio para cobertura dos custos de manutenção.

Para construção da viabilidade e o estabelecimento de uma ação conveniada, consta que o Bispo da Prelazia, à época, D. Henrique Rüth, nomeou o Irmão Marista Mariano Spada como Procurador, com o escopo de elaborar a minuta de uma proposta para tornar a Escola São José gratuita, através de Convênio com a SEC – Secretaria de Educação e Cultura. Sobre essa movimentação cumpre destacar que o documento original da proposta remonta ao dia 18 de outubro do ano de 1976 e tem o seguinte teor:

Propõe a Prelazia: - Ceder o uso do prédio com a área adjacente para os recreios. Reservar os direitos de propriedade do prédio, o direito de propor o diretor, o diretor-adjunto e a cobrança de uma taxa (caixa escolar) para a manutenção da escola (prédio e móveis). - Que a SEC se responsabilize pelo pagamento do diretor, diretor-adjunto, professores e funcionários (secretários e auxiliares e serventes). Sendo aceita a proposta, será então elaborado o Convênio, para entrar em vigor a partir de 1977. Cruzeiro do Sul, 18 de outubro de 1976. D. Henrique Rüth (ESCOLA SÃO JOSÉ, 1977, p. 1).

A Secretaria de Educação e Cultura (SEC) aceitou a oferta da Prelazia. Após o manifesto interesse foi elaborado “Termo de Convênio” e celebrado entre ambas as partes. No ano de 1977 a Escola São José passou a ser conveniada com o Estado, abrindo de forma definitiva as portas ao público estudantil.

Por esse convênio, cabia às Obras Sociais e Educacionais da Prelazia do Alto Juruá indicar o diretor e o vice-diretor, ceder os prédios (nos quais funcionavam o pré-escolar e o 1º Grau) e dependências (áreas cobertas e pátios), manter em bom estado todas as salas e demais áreas de utilização escolar. Era, ainda, reservado à Prelazia (hoje Diocese), o direito de propriedade de todos os móveis e objetos do convênio.

Competia à Secretaria de Educação e Cultura do Estado do Acre: contratar o pessoal de direção, apoio e corpo docente necessário ao bom e completo

funcionamento da escola; fornecer material didático, escolar e de secretaria e, por fim, repassar uma verba como taxa de aluguel para que a Prelazia pudesse realmente manter em bom estado todos os prédios e adjacências pertencentes à escola. A energia elétrica era paga pela SEC, a água, é desde então, fornecida pela Congregação das Irmãs Franciscanas do Mártir de São Jorge, vizinhas da Escola.

Esses procedimentos persistem atualmente, à exceção do convênio financeiro adicional que era renovado anualmente para todas as escolas da atual Diocese e cessado em 2013. A escola passou a depender somente das reformas a serem realizadas pela SEE, e dos repasses do financiamento da educação: PDDE e FNDE.

Sobre o arranjo/convênio como o estabelecido entre a Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Cultura e a Prelazia de Cruzeiro do Sul, Oliveira e Ganzeli (2013), destacam que:

[...] convênios são instrumentos ágeis para o estabelecimento e desenvolvimento de programas governamentais, são empregados geralmente em políticas de governo e não de Estado, dado o processo de elaboração, de tramitação dos mesmos e o grau de abrangência temporal. Os convênios não são obrigatórios, devendo haver concordância de ambas as partes para seu estabelecimento, repactuação quando do vencimento e rescisão por vontade de quaisquer das partes conveniadas (OLIVEIRA; GANZELI, 2013, p. 1038).

Consoante o arrolado, escolas conveniadas são instituições que fisicamente pertencem a congregações religiosas, sendo cedidas ao Estado, que em troca faz a manutenção do prédio escolar, assegurando desde as condições financeiras aos demais encargos como, por exemplo, os recursos humanos, os recursos didáticos, materiais e insumos dentre outros.

Embora firmado o Convênio e a bem do registro histórico é pertinente ressaltar que, do ponto de vista da orientação pedagógica e administrativa, houve, durante anos, pouca interferência do poder público sobre as questões e dinâmicas internas da escola, prevalecendo, por exemplo, as orientações confessionais sobre a ação pública escolar.

Como primeiro Diretor do período em que passou a vigor o convênio, fora designado o então Procurador, representante da Prelazia, Irmão Mariano Spada, religioso da Congregação dos Irmãos Maristas. Ele permaneceu na função por quase duas décadas com uma ação sólida e eficaz na formação da sociedade cruzeirense.

O Irmão Mariano Spada, como assim era referenciado em Cruzeiro do Sul, chegou na cidade no dia 07 de fevereiro de 1974. Após sua chegada, dirigiu o Ginásio Cruzeiroense Craveiro Costa por três anos, nomeado através do Decreto nº 185 de 10 de julho de 1974, do Governador da época, Francisco Vanderley Dantas.

Conhecido por seu pulso firme e exigência na performance dos atores do processo educativo no desempenho de suas funções, trabalhava tenazmente com o intuito de manter a Escola em altos padrões de qualidade e desempenho. Num escrito autobiográfico, durante o exercício como diretor na Escola Hugo Taylor em Santa Maria (RS), ele afirma: “o bom andamento de uma escola depende do esforço real de todos. O estudante nota e responde positivamente” (BAIRROS, 2001, p. 31).

No *Curriculum Vitae*, encontrado em uma pasta de documentos no arquivo da Escola, constata-se que o Irmão Mariano Spada tinha formação de licenciatura em Física, com Carteira de Professor sob registro 13.406/RS. O diretor nomeado, tinha ampla formação³¹ com destaque para os cursos de Relações Humanas (PUCRS – Porto Alegre/1973), Psicossociologia da Educação (PUCRS – Caxias do Sul/1972), participação em Seminário de Planejamento (UFMS – Santa Maria/1974), Jornadas Educativas (PUCRS – Porto Alegre/1976) dentre outros.

Para além da referida formação, o diretor indicado acumulava a experiência de exercício da docência por 16 (dezesesseis) anos. Exerceu também a função de Diretor em outras instituições escolares, conforme se identificou no *Curriculum Vitae*, no arquivo da escola: em 1966 assumiu interinamente a direção da Escola Hugo Taylor, em Santa Maria no Rio Grande do Sul; de 1967 a 1971 trabalhou no Colégio São Pedro em Porto Alegre. Durante o ano de 1972 dirigiu os formandos do 2º Grau em Santa Maria e em 1973, o Colégio Cristo Rei e o Juvenato de Getúlio Vargas.

Na Escola São José, além de desempenhar a função de Diretor, alguns documentos como os relatórios finais e os quadros demonstrativos dos funcionários da Escola, encarregam-se de situar que durante anos, o Irmão Mariano Spada acumulou as funções de diretor e professor da disciplina de Matemática nas turmas de 7ª e 8ª séries do antigo ensino de 1º grau.

Depreende-se dessas informações, tanto a experiência em gestão escolar como de professor, a perspicácia com que conduziu os anos como diretor da Escola São José. Libâneo (2018, p. 95), corrobora com essa premissa ao destacar que “o

³¹ Informações constantes e extraídas de cópia de Curriculum Vitae encontrado no arquivo da Escola com data de 1988.

diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos”.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola São José, referente ao ano de 2021 destaca que

[...] em sua passagem na escola, o irmão marista em questão teve uma atuação muito significativa, elevando consideravelmente a qualidade do ensino na escola e na cidade, angariando o respeito da comunidade local, resultado de sua formação, das experiências anteriores de gestão em outros estabelecimentos de ensino. Era um administrador nato e de apurada inteligência (ESCOLA SÃO JOSÉ - PPP, 2021, p. 6).

O texto em destaque fomenta a importância da atuação da liderança do diretor para a organização da instituição escolar, assim como para os atores do processo educativo e, mesmo para a comunidade local. Sua atuação assoma aspectos considerados por Nóvoa (1995), conforme inferido na seção teórica deste estudo (cf. pág. 52 a 54), essenciais para a eficácia da escola, a saber, entre outros: a liderança organizacional e o reconhecimento público.

Nos arquivos históricos da ESJ constata-se a existência de grande quantidade de correspondências oficiais, emitidas pelo diretor, solicitando, informando, arguindo, expondo. Os destinatários são diversos: gerente do Banco do Brasil, Prefeito, Comandante do Exército, Secretaria de Educação, Governador, Conselho Estadual de Educação, políticos atuantes na época, pais de alunos, comerciantes, entre outros.

Na pasta de **Documentos Expedidos**, foram encontrados vários ofícios do Bispo da Prelazia solicitando da Secretaria de Educação e Cultura, documento que constasse o registro do reconhecimento da Escola. Em contrapartida, seu histórico formaliza que no ano de 1959, ela foi registrada em Rio Branco sob o nº 02 (SEC), tendo sido reconhecida posteriormente pela Resolução nº 24/1988.

Na pasta de **Documentos Recebidos** da Escola São José, consta um Ofício do Conselho Estadual de Educação/CEE, nº 246/88. Esse, encaminha o Parecer nº 23/88 com data de 04 de novembro de 1988 com a Resolução nº 24/88 em anexo, assinado pela Prof. Iris Célia Cabanellas Zanini, presidenta do CEE do Acre. O texto do Parecer, apresenta o histórico da Escola, seguido de tópico em que consta a seguinte análise:

De acordo com o art. 4º da Resolução 07/87 do Conselho Estadual de Educação são condições para reconhecimento:

a) “Idoneidade moral e profissional do diretor e do corpo docente”. O diretor é Prof. Mariano Spada com amplo exercício profissional na área e exercendo a direção da escola São José desde 1977. Quanto ao quadro do corpo docente, foi fornecida relação com grau de formação, disciplinas e séries que lecionam cada um dos professores. Observou-se que alguns professores não estão com a formação específica para o exercício da disciplina que lecionam, entretanto podem ser aceitos de acordo com o artigo 77 e 78 da lei 5692. No que diz respeito ao prédio e instalações, mobiliários e equipamentos, serviço de secretaria, material didático, houve uma verificação “in loco” por uma equipe técnica do NUICE-SEC, nada encontrando que estivesse fora da legislação (ACRE/SEE, 1988).

Ao final do Parecer que contém anexo a Resolução que faz o “Reconhecimento da Escola de 1º Grau São José”, encontra-se o seguinte texto: “Considerando a seriedade e a preocupação que a Escola São José tem, de levar o processo educacional dentro dos padrões decentes, somos pelo reconhecimento da Escola ora analisada” (ACRE/SEE, OF. nº 246/88).

De acordo com Nóvoa (1995) a necessidade de contar com o apoio forte das autoridades centrais, regionais e locais “é fundamental para que as escolas tenham uma integração harmoniosa no tecido comunitário e nas redes de relações ao nível local”. Fortalece essa premissa, ainda, ao afirmar que este apoio é essencial “tanto do ponto de vista material e econômico, como numa perspectiva de aconselhamento e de consultoria” (NÓVOA, 1995, p. 28), o autor insere esse *apoio das autoridades* (grifo do autor) como uma das características das escolas eficazes.

Como inferido na seção teórica deste estudo, Nóvoa (1995) destaca, ainda, que a existência de uma liderança organizacional com atuação efetiva e reconhecida, é preponderante para que haja integração entre os atores do processo educativo, estimulando o desempenho individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho, em vista da qualidade educacional.

A atuação e a forte liderança organizacional do diretor lhe proporcionaram, assim como à escola, reconhecimento público entre os órgãos de educação, entre os municípios, entre os educadores e principalmente entre os alunos. Fato inconteste, foi que em 13 de junho de 1990, a Câmara Municipal de Cruzeiro do Sul outorgou ao Ir. Mariano Spada o título de “Cidadão Cruzeirense” por sua significativa atuação na área educacional do município (BAIRROS, 2001).

FIGURA 12 – DIRETOR IRMÃO MARIANO SPADA

FONTE: Arquivo da Escola São José

No processo de ampliação das ações da escola sob a orientação e administração dos Irmãos Maristas consta, que a partir do ano de 1977, a Escola passou a oferecer todo o antigo ensino de 1º Grau completo com turmas de 1ª a 8ª séries. A matrícula final naquele ano foi de 506 (quinhentos e seis) alunos com um aumento de 102 (cento e dois) em relação à matrícula do ano anterior. Desse contingente, observa-se a duplicação da quantidade de alunas meninas matriculadas, saindo de 63 (sessenta e três) para 125 (cento e vinte e cinco).

Decorrido o processo de Convênio entre a Prelazia e a Secretaria de Estado de Educação, sucederam-se uma série de melhorias e adaptações na estrutura física do prédio escolar para atender a estrutura organizacional projetada para a escola pelo diretor constituído: a sala que servia para lavatório do Seminário foi transformada em Biblioteca. A sala dos professores resultou de uma sala utilizada para este fim desde a sua construção mais a metade de uma sala de aula que foi desativada. A outra metade foi utilizada para guardar material didático e esportivo, para fins de manuseio nas aulas de Educação Física.

No ano de 1978 foi construída na parte frontal do prédio escolar, uma área coberta de 420m², com o objetivo de abrigar os alunos do sol e da chuva nos horários de chegada, assim como no recreio e na saída.

FIGURA 13 – PRÉDIO ESCOLAR: AMPLIAÇÃO (1978)

FONTE: Arquivo da Escola São José

O pátio coberto tornou-se importante espaço de confluências entre os atores do processo: dos alunos entre si, de atividades com professores, reuniões de pais e mestres, projetos interdisciplinares, feiras pedagógicas, festas juninas, confraternizações da equipe escolar, entre outras.

Ainda no ano de 1978 foram incluídas duas turmas de jardim de infância constituindo a Escola São José uma das pioneiras na oferta de turmas de pré-escola na cidade, hoje reconhecida como educação infantil, etapa inicial da educação básica.

FIGURA 14 – TURMA DE ALUNOS E PROFESSORES DO PRÉ-ESCOLAR (ESCOLA SÃO JOSÉ)

FONTE: Acervo Vera Lima Pinto

Posteriormente, no ano de 1996, as turmas de pré-escolar que até então haviam sido ampliadas de 02 (duas) para 04 (quatro) no atendimento de crianças de 05 e 06 anos de idade, foram transferidas para um prédio próprio mais adiante denominado Pré-Escolar Marcelino Champagnat.

Pelo exemplo de vida de São Marcelino e pelo trabalho missionário e educativo que os Irmãos Maristas desempenham em nossa cidade, especialmente o nosso saudoso Irmão Mariano Spada, que contribuiu grandemente com uma educação de qualidade para as crianças e os jovens. Por todos os feitos dos Irmãos Maristas, à escola de Educação Infantil recebeu este nome Pré-Escolar Marcelino Champagnat (PRÉ-ESCOLAR MARCELINO CHAMPAGNAT - PPP, 2021, p. 09).

Consta que entre os anos de 1996 e 2014 a Escola São José matriculava prioritariamente nas turmas de 1ª série os alunos que concluíam no Ensino Infantil no Pré-Escolar Marcelino Champagnat, independente do bairro de procedência, por considerar o vínculo inicial do jardim de infância em suas dependências. O acordo tácito foi interrompido pela gestão da ESJ levando em conta as dificuldades estabelecidas para receber em matrícula da primeira turma dos anos iniciais, os alunos que moravam no entorno da escola, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96.

Art. 4º. O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

[...]

X – vaga na escola pública de educação infantil ou de ensino fundamental mais próxima de sua residência a toda criança a partir do dia em que completar 4 (quatro) anos de idade (BRASIL, 1996).

A situação ocasionava conflitos com os moradores próximos da escola desejosos de matricular seus pupilos na instituição e por ausência de vagas, não raro, recorriam ao Conselho Tutelar e Ministério Público da cidade requerendo vagas com base na determinação da LDBEN 9394/96 e do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Depreende-se dessa assertiva, o reconhecimento público e a boa imagem da escola para a sociedade local, que desde a sua fundação, envidava esforços para realizar matrícula na instituição.

FIGURA 15 – PRÉDIO ANEXO DA ESJ – JARDIM DE INFÂNCIA (1978)

FONTE: Arquivo da Escola São José

Em 1988 foram construídas três quadras de esportes em amplo terreno disponível em frente à escola, além de espaço para recreação, nas quadras acontecem aula de Educação Física, treinos para campeonatos, gincanas, entre outras tantas atividades. No ano seguinte, foi construído um muro telado em volta do campo e quadras e apenas em 1994 foi possível erguer a cobertura de uma das quadras que serve para handebol, futsal e vôlei³².

No decorrer do processo histórico da Escola São José, no contexto dos irmãos maristas, tem destaque o envolvimento dos alunos em atividades práticas/esportivas. Provavelmente, os irmãos eram inspirados nas orientações do itinerário educativo marista, cujo fundador preconizava que “o esporte fortifica o corpo e purifica a alma”, portanto, desejavam infundir-lhes bons princípios através da organização de um lugar para fazê-los jogar (FURET, 1989).

Neste sentido, a participação em atividades esportivas é uma manifestação comportamental que faz parte dos elementos de distinção da cultura organizacional da Escola São José. De acordo com Nóvoa (1995) as manifestações comportamentais “são todos os elementos suscetíveis de influenciar o comportamento dos atores da organização” (NÓVOA, 1995, p. 31). Essa manifestação comportamental, permanece na organização da escola até os dias atuais que continua a envidar esforços para a

³² Informações extraídas do Projeto Político Pedagógico da Escola São José (2021).

participação dos alunos em atividades esportivas, organizadas tanto interna quanto externamente.

No arquivo conservado da Escola, vários documentos, ofícios, relatórios remetem à organização de alunos para participação em equipes esportivas nas mais diversas modalidades: atletismo, corrida, jogo de voleibol, futebol de campo, entre outras.

Em que pese essa manifestação comportamental, é válido destacar a ampla área em frente ao prédio escolar, onde estão organizadas e construídas duas quadras de voleibol e uma quadra coberta de futebol de salão com demarcação também para o voleibol e handebol. Estes espaços compõem o conjunto de construções realizadas pelo diretor Irmão Mariano Spada no período de sua gestão.

FIGURA 16 – CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES ESPORTIVAS



FONTE: Arquivo da Escola São José

No processo de organização da estrutura física da escola, destaca-se que uma das salas deixadas pelo pré-escolar, mencionado anteriormente neste estudo, foi remodelada em sala de leitura para ser utilizada pelos alunos de 1ª a 4ª série do antigo 1º grau. A outra passou por várias adaptações e passou a ser utilizada como laboratório de informática. O subsolo que servia para recreação e trabalho em grupo das crianças pequenas, foi convertida em sala de teatro, vídeo e tv com capacidade aproximada de 80 pessoas.

As décadas de 1980 e 1990 representam para a escola marcos de avanços importantes em sua estrutura física com consequência na melhoria do trabalho docente e desempenho dos alunos, com ênfase para: aumento do número de salas e móveis, quadras esportivas e material de esporte, sala de informática, leitura, teatro, tv e vídeo, sala de canto.

Ademais às transformações da estrutura física e organizacional da Escola, os irmãos maristas mantiveram participação significativa na escola São José: introduziram dinamismo e vivacidade, fomentando uma cultura do esporte com participação em torneios e maratonas esportivas, aulas de canto e música, com a organização de um coral para participação em celebrações e outros eventos escolares, grupos de jovens, criação do Jornal mural como estímulo de escrita e leitura, entre tantas outras práticas.

No que se refere às normas e regulamentos, o primeiro Regimento Interno da Escola São José foi aprovado sob a vigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 5692/71 no ano de 1979, através da Portaria SEC/Nº 02/1979. Foi assinada pela Secretária de Educação e Cultura da época, Professora Maria José Bezerra dos Reis.

Em consonância com o espírito da Lei, rezava em seu Art. 1º que “a escola deverá proporcionar aos educandos formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de autorrealização [sic], qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania”³³.

Consta no Regimento o objetivo específico e as finalidades da Escola à época em que foi elaborado:

Art. 4º. § 1º Objetivo Específico: Através do Ensino sistemático de horas cívicas e horas de arte, de horas de lazer e encontros, despertar e desenvolver no educando o senso do Bem, do Belo, da Verdade e do Espiritual.

§ 2º Especificamente a Escola se propõe:

- a) realizar a formação humana, intelectual dos educandos, bem como a sua formação religiosa para o pleno exercício de sua fé;
- b) promover uma educação integral, integrada e integrante, visando a eficiência do processo educativo e a eficácia na consecução dos resultados;
- c) formar os educandos para a liberdade e a responsabilidade, para a opção pessoal e um comportamento/social construtivo;
- d) orientar os educandos para assumir uma hierarquia de valores humanos e cristãos com consciência, participação e responsabilidade (ESCOLA SÃO JOSE, 1979, p. 03).

³³ Regimento da Escola São José, 1979, p. 03.

O documento traz explícita a organização e fundamentação das ações e direcionamentos administrativos e pedagógicos, dos quais a escola estaria imbuída naquele período: seus objetivos, finalidades, as competências dos diversos atores do processo educativo assim como dos serviços internos à instituição.

Entre as singularidades institucionais, observa-se a precaução da organização escolar em oferecer duas horas aulas de Educação Religiosa para os alunos de 5ª a 8ª série do antigo 1º grau. Também consta a inserção de uma língua estrangeira (Inglês) nestas mesmas turmas a partir do ano de 1988, quando a obrigatoriedade por essa disciplina só veio oito anos mais tarde com a vigência da atual LDB nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

A esse respeito, Thurler (2001, p. 97) enfatiza que os “estabelecimentos escolares não definem seu próprio programa nem ostentam finalidades educativas independentes daquelas do sistema educativo”; acrescenta, todavia, que entre as funções do estabelecimento de ensino escolar está a de “estreitar o leque das interpretações individuais, das finalidades e dos conteúdos, o que lhe confere uma identidade de referência”.

A trajetória da Escola São José permeada pelas ações das lideranças organizacionais no contexto de sua evolução histórica, lhe constituiu autonomia relativa na organização curricular, singularidade que conferiu identidade, contribuindo para torná-la uma escola pública de referência na cidade de Cruzeiro do Sul.

Sobre a inclusão da disciplina de Inglês na proposta curricular da Escola, consta como anexo no Regimento Interno, documento contendo a “justificativa” para a sua inserção, com o seguinte texto assinado pelo Ir. Mariano Spada com data de 04 de março de 1988.

Motivos que levaram a direção da escola a incluir a disciplina de Inglês da 5ª a 8ª série:

1º A correspondência comercial internacional é toda em inglês.

2º Praticamente toda a literatura científica (Medicina, Física, Química etc.) é em inglês.

3º O aluno, tendo inglês da 5ª a 8ª série, vai estar mais bem preparado não só para ingressar no 2º grau, mas também para a universidade (ESCOLA SÃO JOSÉ, Anexo, 1978, n/p).

Na análise do estabelecimento de traços da identidade e cultura organizacional da escola no que se refere à descrição das manifestações comportamentais, o

regimento escolar de 1979 incluía as normas e regulamentos que orientavam a formatação padrão a ser seguida pelos sujeitos do processo educativo.

Conforme destaque feito na seção teórica deste estudo, na descrição das manifestações comportamentais estão inclusos os elementos que condicionam e influenciam o comportamento dos sujeitos do estabelecimento. O Regimento Interno de 1979 destaca a seriedade na disciplina, o cuidado com o mobiliário e espaços da escola, o respeito cívico aos horários estabelecidos pela instituição, o respeito a autoridade hierárquica, o uso obrigatório do uniforme escolar, entre outros.

Nóvoa (1995), postula que o conjunto de normas e de regulamentos que orientam, as atividades normais da escola e o modo como elas são desempenhadas pelos atores do processo no dia a dia da instituição fazem parte dos elementos de distinção da cultura organizacional da escola.

O uniforme escolar da Escola São José, passível de ser identificado através de observação aparente, também se apresenta como um elemento de distinção da cultura organizacional da instituição, como uma manifestação visual e simbólica. Pois caracteriza uma marca pela qual a escola se apresenta para o seu exterior, seja diariamente ou em eventos públicos em que os alunos a representam. As manifestações visuais e simbólicas, são “todos os elementos que têm uma forma material, passíveis, portanto, de serem identificados através de uma observação visual” (NÓVOA, 1995, p. 31)

Pela singularidade das cores, os alunos da Escola São José, são facilmente identificados entre os alunos das demais instituições escolares do município. O uniforme de uso obrigatório, contém as cores branco e cáqui na sua composição, como destacado na Figura 17 exposta na sequência. Nesta, o uniforme escolar utilizado pelas meninas, à época, era a saia com pregas na cor cáqui em tecido e pelos meninos a calça social no tecido da mesma cor, ambos com camisa branca com botões e colarinho.

FIGURA 17 – TURMA DE ALUNOS (1987)



FONTE: Arquivo da Escola São José

No que se refere ao Regimento Interno de 1979, é relevante destacar, que além dos objetivos específicos da Escola que se propunha realizar formação humana, intelectual dos educandos, havia, ainda, a formação religiosa para o pleno exercício da sua fé.

Entre outros pontos de destaque, merece relevância a observação sobre a cobrança de disciplina/comportamento por parte dos alunos. Essa característica, que demarca a organização da escola, é vista no Art. 74, o qual determina o cancelamento compulsório da matrícula, que pode ser efetivado pela Escola sempre que o aluno infringir os padrões disciplinares estabelecidos pelas normas regimentares.

A esse respeito, são encontrados nos documentos históricos da Escola, relatórios que compõem justificativas para a transferência de alunos da instituição, motivados pela repetida inobservância das regras constantes do Regimento Interno.

No decurso da década de 1980, na vigência da direção do Ir. Mariano Spada, foi criado o Hino da Escola São José, cuja composição da letra e música, foi feita pelos Irmãos Maristas Salvador Durante e José Bernardi, respectivamente. Naquele contexto, as atividades comemorativas eram iniciadas com a entoação do hino da instituição que, por sua vez, interioriza valores da cultura da escola, que contribuem para a representação do perfil de homem a ser constituído pela educação escolar da instituição.

HINO DA ESCOLA SÃO JOSÉ

Juventude da Escola Marista,
Flor gentil de Cruzeiro do Sul
Para frente na eterna conquista,
Dos tesouros do ideal, sempre azul!

**Com Pais e Mestres integrados,
À luz do lar de Nazaré,
Surgirão cidadãos bem formados
Desta Escola de São José.**

Salve, Escola do Alto da Glória,
Manancial de virtude e saber!
Patriotas e agentes da história
Nós queremos o irmão promover!

São José, conduzi nossa Escola
Rumo a fé, à ciência e ao bem.
Sois Patrono que a todos consola,
Quer na vida ou na morte também.

Juruá, nosso grande celeiro,
Nos ensinas que é belo servir.
Fundador Taumaturgo, Cruzeiro
Levaremos a excelso porvir!

Importante destacar que as “representações são históricas e pensadas conforme os interesses do grupo que as forja” (BERGOZZA, 2018, p. 109). À guisa de análise, no contexto de sua elaboração, o hino da Escola representava a intenção educacional dos maristas em integrar pais e comunidade local no ideal de transformar em “bons cristãos e virtuosos cidadãos”³⁴ os alunos da “Escola do Alto da Glória”.

Para além dessas observações sumárias, o Regimento de 1979 assomado à liderança do diretor escolar e às relações entretecidas entre os atores do processo educativo, imprimiram à Escola São José, identidade e singularidade.

No que tange às relações internas, o Título V do Regimento Interno, apresenta o estabelecimento das normas comportamentais para o corpo docente, discente e os funcionários. Na organização do texto, são estabelecidos capítulos e seções referentes aos direitos, deveres e penalidades pela inobservância das normas estabelecidas.

³⁴ Princípio educativo Marista onde as propostas educativas e evangelizadoras identificam-se, inter-relacionam-se, não são antagônicas. “A educação marista assume uma concepção cristã e sistêmica da pessoa humana na configuração de uma educação integral, [...] mediante o cultivo da justiça social, da solidariedade, da responsabilidade, da ética e do protagonismo na construção de uma humanidade nova” (Projeto Educativo Marista, 2010, p. 52).

Conforme descrito no capítulo teórico desse estudo são as normas e regulamentos que orientam a formatação padrão a ser seguida pelos sujeitos do processo educativo. Na descrição das manifestações comportamentais, estão inclusos os elementos que condicionam e influenciam as condutas e atitudes dos sujeitos da instituição no desempenho de atividades formais ou não.

Em consonância com Nóvoa (1995), incluem-se nas manifestações comportamentais: os rituais e cerimônias que constituem a rotina da organização. Através da análise dos calendários escolares, arquivados ao longo dos anos, observa-se que a Escola possui vários rituais celebrativos, como: festa de Páscoa, festa do dia das mães, comemoração da semana da Escola culminando com celebração religiosa no dia de São José. Além dessas, há outras comemorações e festas diversas.

Esses elementos de distinção da cultura organizacional da Escola proporcionaram a constituição de singularidades, conferiram um contorno próprio da instituição em decorrência das relações que a partir daí se processaram permanecendo até os dias atuais, entrecruzadas por rupturas e permanências, impostas pelo tempo, espaços, sujeitos e práticas.

O Regimento Interno de 1979 ficou em vigência até o ano de 1996 quando passou a vigorar a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O diretor, Irmão Mariano Spada, ficou à frente da Escola São José por mais de duas décadas, se forem considerados os últimos anos em que ficou como vice-diretor. Mesmo após sua morte, em 01 de outubro do ano de 2000, a marca de sua influência permanece na organização da escola.

5 A ESCOLA SÃO JOSÉ: UMA ESCOLA PÚBLICA ENTRECruzADA POR RUPTURAS E PERMANÊNCIAS

*“Com pais e mestres integrados,
À luz do lar de Nazaré,
Surgirão cidadãos bem formados
Desta Escola de São José”.*
(Estrofe do Hino da Escola São José)

A perspectiva histórica de uma organização constitui um elemento importante para a compreensão da cultura, que por sua vez, emerge e diferencia-se como resultado no quadro de evolução do processo social interno e na sua relação com o contexto em que está inserida (TEIXEIRA, 2002). Na fase que compreende um intervalo de vinte e sete anos, a Escola São José “como lugar de histórias, sujeitos, contextos, tempos e espaços diferenciados, que ganha contornos e modos de operar, de sistematizar, de transformar e fazer acontecer o ensinar e o aprender” (LUCHESE, 2018, p. 55) vivencia um período cíclico de mudanças.

Esta seção analisa os elementos de distinção da cultura organizacional da Escola, que fundamentam sua organização, suas singularidades institucionais, conferindo-lhe um contorno próprio em decorrência das relações internas que se processaram, permanecendo até os dias atuais, entrecruzadas por rupturas e permanências, impostas pelo tempo, espaços, sujeitos e práticas. Além disso, com base e sustentação na fundamentação teórica e conceitual construída pela pesquisa bibliográfica, focaliza a descrição da estrutura organizacional física, administrativa, e social, identificando as características organizacionais presentes na cultura da escola e sua materialização nas práticas dos atores educacionais.

5.1 O LEGADO E AS MUDANÇAS DO TEMPO PRESENTE

O período de 27 (vinte e sete) anos está circunscrito às rupturas e permanências ocasionadas pela saída das congregações religiosas, diretamente envolvidas na liderança organizacional da Escola São José. Os diretores que vieram após esse período, administraram a instituição dando continuidade às ações de

gestão, com foco na elevação da qualidade³⁵ do ensino. Essa, havia sido estabelecida desde 1977, tendo em vista a formação integral dos alunos a partir da perspectiva aludida no Regimento Escolar e mais tarde no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)³⁶, inserido pela vaga reformadora dos anos 1990, tendo vigência na instituição a partir de 1998.

Entre os anos de 1994 e 2022 a Escola São José foi gerida por três diretores leigos na perspectiva religiosa. Eram professores da rede pública estadual que, além do vínculo empregatício com a Secretaria Estadual de Educação (SEE), tinham algum relacionamento próximo com o Instituto Marista ou a Diocese de Cruzeiro do Sul, ocasionando indicação para a direção da escola.

O primeiro diretor desse período, com atuação nos anos de 1994 a 2005 e de 2010 a 2011, foi um professor do quadro de servidores da SEE, ex-religioso da Congregação dos Irmãos Maristas que havia permanecido como vice-diretor nos últimos anos da direção do Ir. Mariano Spada. Reconhecido por sua capacidade intelectual, tratando a todos com igualdade e promovendo dentro da instituição o exercício do diálogo, soube inovar e proporcionar um ambiente democrático, dando voz aos atores do processo na tomada de decisões.

Nesse período, foi vivenciado na instituição a introdução dos PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais³⁷ e construída a bandeira da ESJ, símbolo da representação externa da escola em eventos esportivos, atividades cívicas etc.

³⁵ O termo qualidade tem um caráter polissêmico, destacando-se como atributo distintivo de um bem que passa a se apresentar como uma característica particular além da comum (CURY, 2014).

³⁶ O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), hoje configurado como uma das ações que compõem o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi implementado em nosso país no final do século passado, por meio do FUNDESCOLA (Fundo de Fortalecimento da Escola), que se configurou como um Programa do Ministério da Educação (MEC), de responsabilidade direta do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O FUNDESCOLA foi proveniente de um acordo de financiamento firmado entre o MEC e o Banco Mundial (BM), com o objetivo de promover a realização de ações e projetos voltados para a formação continuada dos professores, para a implantação de metodologias de planejamento estratégico e de gestão educacional e para a adequação dos prédios escolares (SANTOS, 2016, p. 250).

³⁷ Os Parâmetros Curriculares Nacionais constituem um referencial de qualidade para a educação no Ensino Fundamental em todo o País. Sua função é orientar e garantir a coerência dos investimentos no sistema educacional, socializando discussões, pesquisas e recomendações, subsidiando a participação de técnicos e professores brasileiros, principalmente daqueles que se encontram mais isolados, com menor contato com a produção pedagógica atual (BRASIL, 1997, p. 13).

FIGURA 18 – BANDEIRA DA ESCOLA SÃO JOSÉ (2000)

FONTE: Acervo da autora (2022)

Como já inferido no capítulo teórico desse estudo, a bandeira do estabelecimento é um elemento de distinção da cultura organizacional da Escola, caracterizado por Nóvoa (1995, p. 31) como uma manifestação visual e simbólica da cultura organizacional da instituição. Nesta categoria estão “todos os elementos que têm uma forma material, passível de ser identificada através de uma observação visual”. Como elemento de distinção da cultura organizacional, a bandeira é um dos elementos que confere identidade à Escola São José.

Com a introdução dos PCNs iniciaram-se estudos acerca de sua efetividade, tanto internamente na escola, conduzido pelas supervisoras, quanto externamente, nas formações coordenadas pela Secretaria Estadual de Educação – núcleo de Cruzeiro do Sul, para os docentes de várias escolas. Na ocasião dos estudos, os professores apropriavam-se da revisão de objetivos, conteúdos, formas de encaminhamento das atividades, expectativas de aprendizagem, maneiras de avaliar, tudo para “posicionar os *educadores como agentes* essenciais na grande empreitada do *processo educacional*”.

No contexto das formações e mudanças encetadas, Thurler (2001, p 115) anuncia que os trabalhos sobre as escolas eficazes demonstram que geralmente “apoiam-se nas mudanças que o sistema educativo introduz em larga escala, em vez de combatê-las”, por conseguinte, produzindo resultados consideravelmente

positivos, sobre a aprendizagem dos alunos. Dessa forma, “o desenvolvimento escolar é percebido como um processo que permite às escolas assimilarem as mudanças exteriores a seus próprios objetivos” (THURLER, 2001, p. 115).

As constantes inovações na escola, configurando excelência organizacional à nível de estrutura física, administrativa e pedagógica, resultaram numa procura exacerbada por vagas, muito além da capacidade do estabelecimento em receber os alunos em suas dependências. De ano para ano, em época de matrícula do alunado, surgiam, dias antes, filas em frente à escola, com a pretensão de garantir uma vaga na instituição. A situação ganhava notoriedade pública e gerava conflitos com a sociedade local.

No ano de 2001, após ouvir a comunidade, o diretor em exercício inseriu o sistema de matrícula e permanência automáticas nos turnos, excluindo a existência das gigantescas filas que se formavam a partir do portão da escola. A matrícula automática priorizava os alunos que já estudavam na instituição, no turno em que estavam, independente do resultado do desempenho acadêmico de cada um. Passava a ser efetivada internamente, mediante devolução dos livros didáticos que seriam utilizados por outro aluno no ano seguinte e a gradativa presença dos pais. Esses deveriam comparecer à escola para assinar a ficha de permanência no estabelecimento.

O diretor em questão foi nomeado procurador da Diocese para as escolas conveniadas, dando seguimento ao Convênio que continuava sendo firmado anualmente. Através deste, era possível realizar manutenção, pequenas reformas e aquisição de material de limpeza e expediente para a Escola São José e outras sete (07) escolas conveniadas distribuídas nos municípios de Tarauacá, Cruzeiro do Sul e Mâncio Lima.

No início dos anos 2000, foi firmado um convênio entre a Diocese e a empresa Telecom Italia Mobile (TIM) para instalação de uma torre de transmissão telefônica nas dependências do terreno da escola. A partir desse período foi possível receber uma taxa de aluguel em favor da Escola. O valor depositado na conta bancária da Diocese é destinado para a Escola São José, adotado como recurso próprio e administrado de acordo com as necessidades.

O ex-diretor, Irmão Mariano Spada, faleceu em outubro de 2000, tendo sido conduzida ao cargo de vice-diretora uma professora da escola que já havia assumido a função de secretária da instituição. Neste cargo, a referida professora assumia a

responsabilidade pelo ensino da instituição, devendo acompanhar, coordenar e assessorar o trabalho das coordenadoras pedagógicas junto aos professores e destes junto aos discentes.

Consta que as experiências anteriores da professora em questão como secretária, coordenadora do PDE³⁸ e o período em que atuou como vice-diretora, depois coordenadora de ensino³⁹, contribuíram para sua indicação pela Diocese de Cruzeiro do Sul, para assumir a direção após a saída do diretor anterior.

Com gestão no período de 2006 a 2009 e 2012 a 2018, a diretora tinha forte atuação pedagógica, incidindo sobre a mobilização dos professores para o trabalho em equipe tendo em vista o alcance de metas de qualidade, sua presença era comum em reuniões de professores, planejamentos e encontros pedagógicos.

Em pesquisa *strictu sensu*, realizada no ano de 2015, no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, intitulada: *Estratégias de apropriação e utilização dos resultados das avaliações em larga escala: o caso de uma escola estadual do Acre*, cujo objetivo foi analisar como a gestão escolar da Escola São José e os professores, se apropriavam dos resultados do Sistema Estadual de Avaliação da Aprendizagem do Acre (SEAPE/AC) e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), utilizando-os como ferramentas da gestão pedagógica, Silva (2015) concluiu que

[...] a diretora, como nos demonstraram os dados, é caracterizada pela equipe como uma profissional com espírito de liderança, proativa e protagonista da gestão escolar. Lidera, pessoalmente, as tarefas de natureza administrativa e pedagógica, nas quais se envolve diretamente. Vimos que é através dela que os resultados chegam à escola e que, também, por ela se iniciam as ações de apropriação no contexto da unidade de ensino (SILVA, 2015, p. 124).

Na perspectiva da integração e comprometimento dos atores do processo com foco na aprendizagem dos alunos, consolidava-se entre os funcionários da escola, o

³⁸ O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), escola, foi concebido no âmbito do Fundescola, objeto do acordo de empréstimo firmado em 1998 entre o governo brasileiro e o Banco Mundial, cujo objetivo era melhorar a gestão escolar, a qualidade do ensino e a permanência das crianças na escola. Naquele momento, o Plano de Desenvolvimento da Escola (então chamado apenas PDE) constituía a ação principal do programa, pois previa que as unidades escolares realizassem um planejamento estratégico que subsidiaria outras ações. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/o-que-e-pde-escola>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

³⁹ Nomenclatura dada pela Lei de Gestão do Estado do Acre Lei 1.513/03 de 11 de novembro de 2003. Dispõe sobre a gestão democrática do sistema de ensino público do Estado do Acre e dá outras providências. Rio Branco. Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

lema de que “o trabalho em equipe fortalecia o sucesso”, investindo num clima organizacional que ocasionasse integração nas várias ações desenvolvidas. Essa premissa está balizada nas considerações feitas por Teixeira (2002) na valoração do elemento humano, conferindo aos componentes da equipe um sentimento de pertença, de segurança e proteção.

Como explicitado no capítulo teórico deste estudo, o clima organizacional revela a atmosfera do trabalho, o nível de satisfação dos atores do processo. Além disso, proporciona que atuem com desenvoltura e conseqüente eficiência na instituição. De acordo com Brunet (1995), o clima organizacional é a percepção dos indivíduos sobre a constituição da organização da escola. O autor sustenta que o clima organizacional afeta consistentemente a eficácia da escola, as relações internas entre os atores do processo e o sucesso dos alunos.

A Escola São José tem uma variedade de símbolos que a representam e a identificam: a bandeira, o prédio, o hino, o brasão utilizado em representações externas e a vestimenta dos alunos, com cores distintas dos uniformes das demais escolas. Estes símbolos foram incorporados em momentos da constituição histórica da escola passando a ter especial significado para os atores e a sociedade local que a tomam como referência no contexto de suas próprias histórias.

No contexto das manifestações visuais e simbólicas, descritas por Nóvoa (1995, p. 30,) como “todos os elementos que têm uma forma material, passíveis portanto de serem identificados através de uma observação visual”, está o sino ou sineta. Este artefato possui especial significado para a instituição na sua constituição histórica, como elemento utilizado para demarcar a otimização dos tempos escolares. Nos dias atuais, este artefato foi substituído pela sirene instalada nos andares do prédio escolar e acionada por um interruptor localizado na sala dos professores. Ainda de acordo com Nóvoa (1995, p. 27) “a capacidade de otimizar o tempo disponível é uma característica das escolas de qualidade”.

FIGURA 19 – ARTEFATO UTILIZADO PARA DEMARCAR OS TEMPOS ESCOLARES

FONTE: Acervo da autora (2022)

Um grande desafio para a gestão à época, era a alta rotatividade de professores, fator que dificultava a consecução dos projetos educativos, pois o ciclo informar/formar/integrar o professor na rotina da escola demandava tempo, por vezes, impactando na efetividade e continuidade do trabalho docente.

Com foco no desempenho acadêmico, a gestão direcionava a equipe pedagógica para visualizar os resultados internos, projetando estratégias para reverter o baixo desempenho e elevar os diferentes níveis de aprendizagem. As minutas de encontros de planejamento, revelam investimento em formações docentes, planejamentos com foco nas dificuldades apresentadas pelos professores a partir do diagnóstico e acompanhamento realizado pelos coordenadores pedagógicos. Tornou-se comum a realização de reflexões sobre as práticas rotineiras de ensino. A rotina organizacional em torno de ações pedagógicas que evidenciam o processo de aprendizagem dos alunos, assim como seu monitoramento e constante formação docente, permaneceram na cultura organizacional da escola mesmo após a substituição da diretora no início do ano letivo de 2019.

A atual gestora, terceira do período de 27 (vinte e sete) anos referido no início dessa seção, ao contrário dos dois gestores anteriores, não tinha lotação funcional na Escola São José. Para a envergadura do cargo, foi indicada pelo bispo da diocese de Cruzeiro do Sul e conduzida por nomeação através de portaria expedida pela SEE.

Além disso, teve participação nos processos que preenchem os requisitos para a função de diretora da Escola, descritos no Art. 10 da Lei Nº 3141/2016, incisos I, III e IV.

Art. 10. O provimento da função de diretor dar-se-á mediante:
 I- processo de certificação, de natureza eliminatória e classificatória;
 [...]
 III- designação pelo governador do Estado ou pelo Secretário da SEE, nos termos da Constituição Estadual e da lei complementar que dispuser sobre a estrutura organizacional administrativa do Poder Executivo do Estado; e
 IV- curso de formação continuada, em serviço, direcionado aos diretores eleitos pela comunidade escolar e designados na forma do inciso anterior (ACRE, 2016).

Consta que no primeiro ano de sua gestão, a diretora conduziu o ano de 2019, conhecendo a comunidade escolar, as dimensões organizacionais da escola, reconhecendo seu funcionamento interno, espaços e estruturas. No que concerne a isso, Lück (2020) reitera que a postura de reconhecimento da instituição é uma condição básica para o exercício da gestão e liderança, tornando-se imprescindível a percepção sobre o clima e a cultura da organização, pois

[...] à gestão pressupõe atuar sobre crenças, entendimentos, percepções, sentimentos, emoções, motivações, compreensões, significações atribuídas a objetivos, processos, circunstâncias, atividades, que interferem no modo como as pessoas mobilizam seus esforços no trabalho educacional (LÜCK, 2020, p. 131).

No ano em que teve início sua gestão, ocorreu a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do Ensino Fundamental que propôs os conhecimentos, competências e habilidades que os estudantes devem desenvolver ao longo da educação básica, direcionada para a formação humana integral. Neste período a Proposta Pedagógica da escola passou por ajustes sob a orientação e revisão da equipe pedagógica inicialmente, em seguida atribuída aos professores.

No ano de 2020, adveio a pandemia por Covid 19⁴⁰, ocasionando a vigência do ensino remoto, tornando premente que a equipe gestora da escola recriasse

⁴⁰ O ano de 2020 iniciou-se como um grande marco histórico que será lembrado e estudado ao longo das próximas décadas. Isso porque observa-se a emergência de um novo vírus, surgido em território Chinês em fins de 2019, que, se por um lado, possui letalidade média por volta de 5%, por outro, possui alto grau de contaminação devido à velocidade com que se propaga e afeta as pessoas. Essas características permitiram ao novo coronavírus (SARS- CoV-2) e a doença causada por ele (COVID-19) se tornarem uma das maiores epidemias da História, afetando todos os países e criando, possivelmente, a maior política de isolamento social já vista (ARRUDA, 2020, p. 258).

estratégias para manter minimamente, a presença dos alunos, o envolvimento das famílias no processo de acompanhamento dos filhos e o compromisso dos professores com a realidade que interpunha, para a efetivação do processo de ensino desenvolvido pela Escola.

Nessa premissa, além da participação da escola nos encontros promovidos pela Secretaria Estadual de Educação para orientar o processo do ensino, foram promovidas no interior da instituição reuniões entre a equipe de professores e funcionários, assim como com as famílias dos alunos para a definição conjunta de ações que validassem com efetividade a continuidade do ano letivo em exercício. Sobre esse conjunto de ações, Nóvoa (1995) corrobora que a tomada de decisões colegiadas incluindo a participação da comunidade educativa na perspectiva do alcance dos objetivos do estabelecimento de ensino é uma das características organizacionais que delineiam o retrato de uma escola eficaz.

O Plano de Gestão Pedagógica (PGP), indica que nos anos de 2020 e 2021, na perspectiva de amenizar os impactos causados pelo ensino remoto emergencial, foram inúmeras as ações desenvolvidas pela escola, seja por iniciativa própria ou por orientação da Secretaria Educação Cultura e Esporte.

Entre as ações, destacam-se: reuniões da equipe gestora e pedagógica para analisar propostas de planos de ensino, encaminhados pela SEE; a elaboração em conjunto de ações; a adoção de reuniões por meio de ferramentas e aplicativos tecnológicos; criação de grupos de WhatsApp de funcionários e de turmas de alunos; parceria com o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) para o oferecimento de formações específicas proporcionando destreza e habilidade dos docentes no manuseio de ferramentas digitais; o início de aulas on-line por meio do Google Meet; a reprodução de material impresso para alunos que não possuíam internet.

Em que pese os esforços empreendidos, destaca-se a Busca Ativa, ação orientada pela SEE como mecanismo para contactar os pais dos alunos que por algum motivo não correspondiam às expectativas da proposta de ensino, não compareciam à escola ou outros motivos específicos.

Evidenciou-se, através do Caderno de Registros de Ocorrências organizado pelos diretores ao longo dos anos, que a prática de comunicação com os pais dos alunos nessa configuração, constitui uma cultura da escola, sendo observados vários registros de conversas, transfigurados em textos, assinaturas e compromissos afirmados.

A cultura da Escola é concebida, neste cenário, a partir dessa dinamicidade particular que lhe confere singularidade, evidenciando suas marcas e características constituídas no cotidiano escolar, onde para cada ação é atribuída sentido e significado que são compartilhados com os atores educacionais. O Caderno de Registros de Ocorrências, desvela uma faceta do *ethos* cultural da Escola São José, ou seja, sua marca ou identidade cultural (MAFRA, 2011).

O período de pandemia e aulas por ensino remoto, fortaleceu a comunicação da escola com alunos e família através das redes sociais. Nesse contexto, o brasão da Escola, como identidade visual e elemento de distinção da cultura organizacional foi amplamente utilizado.

Neste íterim, ocorreram os Jogos Escolares na versão virtual, mobilizando sobremaneira a comunidade escolar interna e externa. No intuito de favorecer a visibilidade e fácil reconhecimento da instituição no estado do Acre, foi criada outra versão da bandeira da Escola São José que passou a vigor a partir de então.

FIGURA 20 – BANDEIRA DA ESCOLA SÃO JOSÉ (2020)



FONTE: Acervo da autora (2022)

No contexto das rupturas e permanências, ao observar a história da Escola e os atos do tempo presente, é possível afirmar que a forte liderança exercida no decorrer dos anos deixou marcas visíveis, que ultrapassaram o tempo, dando contorno a uma identidade que continua sendo cultivada pelos atores da instituição.

Concebendo-se a cultura como um processo complexo no interações no interior da organização, a história da Instituição destaca-se como elemento importante dessa cultura que emerge, diferenciando-se como resultado de processos de gestão e fazendo sentido no quadro de evolução mesmo. Assim, a história da Instituição e as histórias vividas no seu interior têm um papel importante na vida da organização. Elas reproduzem por meio de experiências alheias e garantem a memorização e associação desses exemplos às situações concretas do tempo presente (TEIXEIRA, 2002, p. 109).

A luz das análises de Teixeira (2002), a história da Escola São José ganha relevo e preponderância marcando sua identidade institucional, assumindo contornos específicos nas práticas da cultura da organização do tempo presente, seja através da reprodução de experiências dos atores do seu passado histórico, ou da associação dessas, com situações atuais.

5.2 A ESCOLA POR DENTRO: AS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Como referido anteriormente, na seção teórica deste estudo, cada escola tem características que lhe são peculiares, circunscritas num sistema macro e aos atores sociais que diretamente interagem nas tessituras relacionais do cotidiano, criando uma cultura organizacional que é própria da escola.

Neste sentido, o funcionamento de uma organização escolar é consequência das relações estabelecidas entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu interior, entre os grupos com interesses distintos. Para Nóvoa (1995) as características organizacionais das escolas constituem-se com base em três grandes áreas: a estrutura física da escola, a estrutura administrativa e a estrutura social.

As características físicas, administrativas e sociais constituem a organização do espaço educativo, favorecendo a projeção de comportamentos dos atores educacionais que podem contribuir para a consecução dos projetos escolares.

Na perspectiva da compreensão e identificação das características organizacionais, presentes na cultura da Escola São José, esta subseção fará uma breve descrição dessas características, ancoradas no Regimento Interno, no Projeto Político Pedagógico, pautas de planejamento, orientações pedagógicas da escola, além de outros documentos oficiais da legislação nacional e estadual.

Na característica organizacional da escola, determinada pela estrutura física, observa-se o espaço circunscrito pelo prédio escolar, os recursos materiais, o número de turmas existentes, a estrutura do edifício escolar, a organização física do espaço

entre outros aspectos essenciais. A constituição da estrutura física da escola corrobora com a dinâmica de práticas pedagógicas, que por sua vez articulam-se com o social no entretencimento das relações construídas e estabelecidas entre os atores do processo educacional que constroem suas vivências na escola.

FIGURA 21 – VISTA AÉREA DA ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA SÃO JOSÉ



FONTE: Acervo da autora (2022)

No que se refere à estrutura física, a Escola São José está situada numa elevação da cidade que deu nome ao bairro de sua localização, o Morro da Glória, ocupando uma área de aproximadamente 7 mil metros quadrados, cercada em todo o seu perímetro por muro de tijolos e grade de ferro.

A área de edificação corresponde a 4.500 metros quadrados, distribuídos entre o prédio principal, prédio anexo e quadras esportivas. O terreno da escola é plano, sendo dividido por uma via pública que dá acesso a uma escadaria de cento e trinta e três (133) degraus, por onde chegam os alunos que não utilizam transporte automotivo. De um lado da via, está construído o prédio principal e, do outro, ligado por uma cobertura de quatro (4) metros está o prédio anexo, além de duas quadras de voleibol, uma quadra coberta de esportes e um campo de futebol.

O prédio escolar é de alvenaria, coberto com telhas de amianto substitutivas das telhas de cerâmica que compunham a cobertura à época de sua construção; tem dois pisos e um alto sótão. Na parte fronteira há uma varanda coberta, ampla entrada, servida por escada larga de cimento armado, corredores internos tanto no

andar térreo como superior. Os andares são separados por laje de cimento, os corredores e salas são pavimentados com ladrilhos.

FIGURA 22 – ESCOLA SÃO JOSÉ (HOJE)



FONTE: Acervo da autora (2022)

As salas recebem boa iluminação e arejamento através de janelas envidraçadas. Todavia, considerando as altas temperaturas da cidade, todas as salas de aula são climatizadas com ares-condicionados, alimentados por uma subestação própria de energia, instalada no decurso dos anos de 2017 e 2018. O prédio está cuidadosamente pintado com cores claras, as paredes são brancas com portas envernizadas e janelas de cor cinzas. A considerar a data de sua construção, o prédio está em bom estado de conservação e manutenção.

A marca da religião católica está presente na imagem do seu patrono, São José, que ocupa lugar de destaque no hall de entrada da Escola, além de crucifixos e outros santos em vários ambientes das dependências administrativas e serviços.

FIGURA 23 – IMAGEM DE SÃO JOSÉ – HALL DE ENTRADA DA ESCOLA

FONTE: Acervo da autora (2022)

O nome da Escola, enquanto expressão da identidade pedagógica que foi sendo construída, serviu de fio condutor para desfiar a sua trajetória (MIGNOT, 1993). É importante salientar sua origem inspirada na obra dos padres espiritanos, cuja atuação e influência se destacaram também, na formação de oleiros, pedreiros, marceneiros, carpinteiros além do envolvimento com serralheria e funilaria. Nesse contexto, estreita-se o fortalecimento da premissa evidenciada por Mignot (1993) quando alude que “o nome traduz origem, filiações, pertencimentos, segregações. Nome de batismo sugere tempo e espaço. Nome dá nome. Nome revela cerimônia e intimidade” (MIGNOT, 1993, p. 630).

De acordo com Mignot (1993, p. 622) “nome de batismo confere uma identidade. Projeta sonhos, desejos e expectativas dos nomeadores. Sinaliza a função que se esperava que a escola viesse a desempenhar”. Consta no histórico da Escola São José, que antes de iniciar seu funcionamento no prédio atual, ela desempenhava suas funções no local das “oficinas da Prelazia”.

O referido espaço cumpria a função de ensinar os trabalhos manuais já mencionados.

Nome confere identidade. Nomear implica designar, proferir, chamar, criar, instituir, eleger, escolher. A escolha de um nome é sempre um ato de arbítrio, liberdade, manipulação, dominação. O nomeador — aquele que nomeia — está social e culturalmente condicionado ou motivado (Houaiss, 1976, p.II). O nome revela, além das características e qualidades do objeto nominado, a subjetividade ou posição social daquele que nomeia. Significativo, o nome significa o doador do nome, o nomeador (MACHADO, 1976 citado por MIGNOT, 1993, p. 619).

O patrono da Escola São José é identificado no contexto bíblico⁴¹ pela igreja católica como um trabalhador manual que realiza as funções de carpinteiro, ferreiro, serralheiro, serviços ensinados na gênese de constituição da Escola, antes mesmo de sua institucionalização (GINELLI, 2008). O nome “indica a função que desempenha na trama” (MACHADO, 1976 citado por MIGNOT, 1993, p. 631), os interesses, desejos e expectativas ao que é nomeado, revelando os condicionamentos sociais e culturais da Escola à época de sua fundação. Sob esse pretexto, insere-se a letra do hino da instituição que diz: “São José, conduzi nossa Escola, rumo a fé, à ciência e ao bem. Sois patrono que a todos consola, quer na vida ou na morte também” (HINO DA ESCOLA SÃO JOSÉ).

No que concerne ao espaço físico do prédio escolar, além das salas de aula, é ocupado por salas de atendimentos e práticas diversas, distribuídas nos dois pisos do estabelecimento, demarcando em cada um deles, os espaços do poder. No térreo, imediatamente ao adentrar depara-se com a sala da diretoria, onde além da tecnologia adjacente aos usos administrativos estão dispostos troféus de vários tamanhos, formatos, cores e materiais de fabricação. Esses são referentes a premiações pela participação dos alunos em atividades esportivas nas diversas modalidades, gincanas, Olimpíadas Nacionais de Língua Portuguesa, Matemática (OBMEP), entre outros.

⁴¹ Mt 1, 18-24.

FIGURA 24 – SALA DA DIRETORIA – TROFÉUS



FONTE: Acervo da autora (2022)

Na parede destaca-se uma imagem do Irmão Mariano Spada, diretor da instituição (1977 a 1993) cuja origem e ação foi descrita nesse estudo na narrativa da constituição da história da escola; além da imagem de santos e o crucifixo demarcando a identidade católica da instituição.

Em frente à sala da diretoria está a sala dos professores, espaço organizado para propiciar boa comunicação e interação entre os docentes. Em uma das paredes da sala, em simetria, estão dispostos os quadros com imagens dos ex-diretores e do fundador da escola, destacando os “heróis” da instituição, àqueles “indivíduos que pelas mais variadas razões entraram na história ou na lenda do estabelecimento escolar, personificando uma ideia-força organizacional ou mito na dupla acepção do termo” (NÓVOA, 1995, p. 31). São as histórias, as lendas e os mitos sobre os heróis da organização que contribuem para a sustentação dos valores culturais que estão subjacentes ao seu funcionamento (TEIXEIRA, 2002).

FIGURA 25 – SALA DOS PROFESSORES: OS “HERÓIS” DA INSTITUIÇÃO



FONTE: Acervo da autora (2022)

Nos demais ambientes do térreo, separados por corredores que dão acesso a todos os espaços, está a secretaria (na qual também funciona coordenação administrativa da Escola), o almoxarifado (depósito de material de expediente e limpeza) e sete salas de aula. Em um dos corredores do térreo, na lateral direita da sala da diretoria, estão expostos quadros das turmas de alunos que estudaram na instituição, do ano de 2007 a 2016.

FIGURA 26 – QUADRO COM TURMAS DE ALUNOS (2007 A 2016)

FONTE: Acervo da autora (2022)

No segundo piso, cujo acesso se dá por dois lances de escadas internas, além de outras sete (07) salas de aula, localiza-se a biblioteca Dom José Hascher, cuja organização remonta ao ano de 1977 quando a instituição passou a funcionar com o ensino de primeiro grau completo com duração de oito anos (através da 5692/71), hoje denominado ensino fundamental de nove anos (9394/96).

FIGURA 27 – BIBLIOTECA DOM JOSÉ HASCHER

FONTE: Acervo da autora (2022)

Encontra-se, também, a coordenação pedagógica, uma sala de material didático pedagógico e o gabinete odontológico, inicialmente utilizado para o atendimento dos alunos da escola. Anos depois, passou a funcionar como polo de atendimento, também, para outras instituições de ensino.

Nesse mesmo piso, está em funcionamento a sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), que foi adaptada para este fim entre os anos de 2003 e 2004, desenvolvendo o atendimento dos alunos com diversas deficiências e necessidades educacionais, em ambos os turnos durante o período letivo.

O prédio escolar possui marcações de acessibilidade em todos os corredores que dão acesso às salas de aula, ao pátio interno e aos banheiros tanto masculinos quanto femininos. É importante frisar que a escola não possui uma rampa de acesso do primeiro para o segundo pavimento. Os cadeirantes, nesse caso, têm o acesso prejudicado ao pavimento superior, onde fica a sala de AEE.

As salas de aula da escola, num total de quatorze (14) no prédio principal são bem conservadas, amplas, limpas, com raras marcas de pichação nas paredes; possuem cortinas de cores claras com poucas estampas em todas as janelas, dando ao ambiente um tom agradável e familiar. Todas as salas de aula possuem armários arquivos e quadros brancos afixados sobre os antigos quadros negros que remontam à época de sua construção.

Os sanitários dos alunos distribuem-se em dois conjuntos, sendo um para as meninas e outro para os meninos. Reformados há três anos, são mantidos em boas condições de funcionamento com limpeza periódica no decorrer da manhã e da tarde.

O prédio anexo foi construído no fim da década de 1970 e início dos anos 1980 com a finalidade de atender as condições pedagógicas de aprendizagem e desenvolvimento das crianças menores que compunham o pré-escolar. Tem sua arquitetura constituída de três pavimentos: o subsolo, térreo e 1º piso. No ano de 2021 o prédio foi reformado tendo sido feita a troca da cobertura, forro e a pintura adequou-se aos padrões utilizados pelo atual governo do estado. Foram construídos novos banheiros: masculino, feminino, possibilitando mais comodidade e segurança para as crianças do 1º e 2º ano, cujas salas funcionam em suas dependências.

Distribuídas pelo prédio estão dispostas cinco salas de aula, um laboratório de informática e um auditório adaptado com capacidade para oitenta (80) pessoas. Nessas salas e espaços são acomodados os discentes do 1º e 2º ano. Consta em registros que nos anos 1980, no ambiente deste prédio anexo, funcionava uma sala

de leitura, uma sala de TV e vídeo e uma sala de arte com espaço para teatro, dança, música.

A escola tem ao todo dezenove (19) salas de aula ocupadas por trinta e oito (38) turmas de alunos de ensino fundamental em dois turnos de funcionamento. Para melhor acolhimento das necessidades da comunidade local, a gestão organizou-se para atender as mesmas turmas em ambos os turnos de aula, dessa forma, tanto no turno da manhã, quanto no da tarde, estão em atividade, os anos iniciais e finais do ensino fundamental.

A arquitetura do edifício escolar e o modo como ele se apresenta, do ponto de vista da sua imagem, compõe as manifestações visuais e simbólicas como elemento de distinção da cultura organizacional da instituição (Nóvoa, 1995, p. 31). A aparência do ambiente da Escola, manifesta um compromisso da direção com bom gosto e cuidado na arrumação e organização do espaço, de modo a lhe atribuir um traço próprio. Apesar da quantidade de alunos e demais atores que por lá transitam, prevalece um aspecto de limpeza na área externa e interna do prédio, propiciando uma atmosfera agradável para as pessoas que lá trabalham e estudam.

A estrutura administrativa encerra aspectos relacionados à gestão, ao planejamento, controle, execução, tomada de decisão, envolvendo ainda os atores do processo educacional: pessoal docente e auxiliar, presença e participação da comunidade nas práticas desenvolvidas no cotidiano escolar, relação com as autoridades do sistema escolar.

A constituição do quadro de pessoal da organização escolar é de extrema relevância para a compreensão da cultura da Escola, devendo ser objeto de especial atenção. (TEIXEIRA, 2002) Concernente a esse aspecto, o quadro funcional da Escola São José é composto por 109 (cento e sete) pessoas que processam as diversas atividades no âmbito escolar no atendimento das práticas demandadas pela instituição.

Em consonância com o que estabelece o Convênio anual firmado entre a Diocese de Cruzeiro do Sul e a Secretaria de Estado de Educação (conforme ilustrado na seção que trata do histórico da ESJ) compete ao bispo diocesano, indicar o diretor da escola. Esse é escolhido dentro do quadro de servidores da SEE, para assumir a direção da escola, com ulterior anuência do órgão central através de publicação de portaria.

A Escola atende as mesmas diretrizes da Lei de Gestão 3141/2016, (exceto a prerrogativa de eleição para gestor), que determina na esfera estadual o organograma a ser seguido pelas instituições, assim como a função desvelada para cada um distintamente.

A lei aprovada em 2016 define, em seu artigo 3º, a gestão democrática como sendo:

O processo intencional, sistemático e participativo de tomada de decisão, bem como de sua implementação, orientado para a obtenção de resultados, mobilizando meios e procedimentos para se atingir os objetivos da instituição, envolvendo os aspectos pedagógicos, técnico-administrativos e gerenciais do processo de gestão escolar, com envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar (ACRE, 2016, p. 2).

Destarte, o gestor indicado segue os dispositivos e orientações legais emanados da legislação e do órgão central representado pela SEE, inclusive no que se refere à composição/escolha dos demais membros que deverão constituir a organização pedagógico-administrativa da escola: coordenadores pedagógicos, administrativo, de ensino e secretário escolar em anuência com o estabelecido no Art. 4º da Lei de Gestão 3141/2016.

Art. 4º A organização pedagógico-administrativa das unidades escolares será composta pelas seguintes instâncias e respectivas funções:

I – direção escolar:

- a) diretor;
- b) coordenador de ensino;
- c) coordenador administrativo;
- d) coordenadores pedagógicos; e
- e) secretário escolar.

II – conselho escolar; e

III – comitê executivo (ACRE, 2016, p. 2).

A diretora da escola tem suas atribuições especificadas no Art. 18 do Regimento Interno, elaborado de acordo com as prerrogativas dispostas no Art. 33 da Lei de Gestão.

Art. 18 – São atribuições do diretor:

I – representar esta unidade escolar ativa e passivamente, judicial e extrajudicial;

II – cumprir e fazer cumprir as determinações das autoridades escolares, as leis de ensino vigentes e as disposições deste regimento;

III – representar este estabelecimento onde se fizer necessário ou delegar poderes de representação competente;

- IV – propor ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar reformulação do Regimento Escolar e fazê-lo cumprir;
- V – coordenar, juntamente com o Conselho Deliberativo da Comunidade e Coordenação Pedagógica, a aceleração e execução do Plano Pedagógico Escolar;
- VI – convocar e presidir reuniões;
- VII – assinar, juntamente com o secretário, todos os documentos escolares;
- VIII – conhecer e interpretar as leis e regulamentos e fazê-los cumprir;
- IX – zelar pelo patrimônio físico e material desta escola, pelo qual é o principal responsável;
- X – dar posse e exercício ao pessoal lotado nesta escola;
- XI – autorizar matrículas e transferências dos alunos;
- XII – suspender parcial ou totalmente as atividades desta escola, quando esta medida se impuser, em decorrência de situação especial e justificável, dando ciência à autoridade superior;
- XIII – abonar, justificar ou injustificar as faltas dos componentes do quadro pessoal desta escola, nos termos da lei;
- XIV – receber documentos, petições, recursos e processos que lhes forem encaminhados, remetendo-os a quem de direito, nos prazos legais;
- XV – dar conhecimento a toda comunidade escolar do teor do Regimento Escolar;
- XVI – elaborar, juntamente com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, o calendário e as grades curriculares;
- XVII – apreciar regulamentos, estatutos e normas;
- XVIII – participar de cursos, seminários e simpósios sobre assuntos inerentes às atividades administrativas;
- XIX – convocar o corpo docente e técnico-administrativo e o conselho deliberativo para participarem de treinamentos e encontros;
- XX – aprovar a escala de férias do pessoal administrativo e técnico, com a participação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar;
- XXI – presidir a organização e distribuição de classes e/ou aulas com a participação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar;
- XXII – tomar as providências necessárias para manter a segurança no âmbito desta escola;
- XXIII – promover a integração desta escola com a comunidade;
- XXIV – presidir as reuniões de pais e mestres;
- XXV – planejar a receita e a despesa dentro das possibilidades orçamentárias desta escola;
- XXVI – promover e assinar convênios e contratos;
- XXVII – rubricar todos os livros deste estabelecimento;
- XXVIII – promover intercâmbio entre alunos, pais e professores;
- XXIX – promover a comemoração de datas cívicas, festivas ou sociais e o cumprimento dos deveres comunitários deste estabelecimento;
- XXX – propor a designação e funcionários a esta escola, que não esteja exercendo a função ou cargo do seu concurso público;
- XXXI – controlar o patrimônio, zelando pela segurança, bom aproveitamento e recuperação dos bens desta escola;
- XXXII - supervisionar as atividades que se realizem nesta escola;
- XXXIII – atribuir funções, responsabilidades e delegar poderes;
- XXXIV – frequentar esta escola em época de férias escolares, considerando os trabalhos desenvolvidos pelo pessoal técnico-administrativo;
- XXXV – comunicar ao Conselho Tutelar os casos de:
 - a) Maus tratos envolvendo os alunos desta escola;
 - b) Reiteração de faltas injustificadas, de evasão escolar e elevados níveis de repetência, esgotados os recursos escolares;
- XXXVI – exercer as demais funções decorrentes de seu contrato de trabalho, disposições legais e de normas de ensino, bem como as que lhe forem atribuídas pela entidade mantenedora (ESCOLA SÃO JOSE, 2021b, p. 11-13).

Além das questões administrativas descritas nas atribuições acima, as listas de frequência de reuniões e encontros de pedagógicos, dão conta de afirmar a atuação pedagógica da diretora, sua presença nos encontros de planejamentos dos professores e nos estudos em grupo, exercendo em conjunto com as coordenadoras de ensino e pedagógicas, a gestão pedagógica da Escola.

A gestão do ensino na escola está sob a responsabilidade da coordenadora de ensino, com formação acadêmica em História e Pedagogia. Atua na função há dez (10) anos, já tendo assumido antes, as funções de coordenadora pedagógica e professora da disciplina de História. Com a atribuição de “coordenar as ações de planejamento voltadas para o desenvolvimento do currículo e a melhoria da qualidade do ensino”, entre outras, conforme prescrito no Regimento Interno (2021), ela empreende ações em conjunto com as coordenadoras pedagógicas no acompanhamento, assessoramento e formação dos professores. Além disso, de acordo com o Art. 19 do RI, a coordenadora de ensino substitui a diretora em eventuais impedimentos de sua presença.

O quadro de coordenação pedagógica da escola é composto de três coordenadoras, todas de contrato efetivo e no exercício da função há mais de 5 anos. Uma delas possui dois contratos disponíveis para o assessoramento dos anos iniciais do EF, desenvolvendo suas funções nos dois turnos de funcionamento da Escola. As outras duas são responsáveis pelos anos finais do EF, trabalhando uma em cada turno.

Os encontros de planejamento e grupos de estudo dos professores nas dependências da escola acontecem quinzenalmente. Os momentos pedagógicos de planejamentos ocorrem em grupos separados por etapa de organização do ensino fundamental; e os grupos de estudo com todos os professores, a depender da abordagem realizada na formação.

Esses momentos proporcionam as trocas e interações entre os docentes, fortalecendo os “laços de sociabilidade que exprimem a convergência de valores, crenças, assunções e representações sobre os mais relevantes aspectos do trabalho” como destaca Sarmiento (1994, p. 112). Além das capacitações realizadas no interior da Escola, os docentes participam daquelas provenientes da organização do sistema central do ensino.

A equipe técnico-administrativa da Escola São José é composta por 32 (trinta e dois) funcionários, atuando nos serviços de secretaria, biblioteca, auxiliar escolar,

laboratório de informática, sala de multimeios, auxiliar odontológico, portaria, limpeza e cozinha. Dadas as peculiaridades da Escola, percebe-se que o quadro funcional, assomado ao de professores, é propício para a garantia de uma educação de qualidade aos alunos que a frequentam.

Os professores estão em um número de 43 (quarenta e três) dos quais 22 (vinte e dois) são multidisciplinares, com formação em Pedagogia e ministram aulas para os Anos Iniciais (AI) do ensino fundamental; vinte e um (21) têm formação específica para atuarem nas turmas dos Anos Finais (AF) nas diversas disciplinas da Base Nacional Comum Curricular.

Desse total de professores, 10 (dez) têm vínculo efetivo com o estado, os demais são admitidos temporariamente através de processo seletivo, específico para este fim, com prazo de duração contratual de dois anos. Relevante destacar que apesar da configuração contratual estabelecida, a maior parte dos professores que compõem o quadro docente da Escola, exerce suas funções na instituição a mais de cinco anos.

Para o acompanhamento dos alunos que compõem o Atendimento Educacional Especializado⁴², são vinte e seis (26) professores distribuídos nas funções de professor mediador, professor de AEE, professor intérprete, assistente educacional e atendente pessoal. Todos esses profissionais, têm lotação provida pela Secretaria de Estado de Educação, de acordo com os parâmetros definidos pela Instrução Normativa 01/2018 que regulamenta diretrizes pedagógicas e administrativas sobre o atendimento educacional especializado, no âmbito da educação básica no Estado do Acre.

A respeito do trabalho realizado pela *equipe* docente e pedagógica da Escola há uma ênfase no PPP em afirmar que

O trabalho realizado coaduna com a difusão da ideia no interior da escola de que o aluno é o centro do processo, a razão de ser da instituição escolar e por isso deverá ser bem assistido em todos os sentidos. Trabalhamos em conjunto, com espírito de equipe que visa a apenas um alvo, para dessa forma facilitar e solidificar os resultados (ESCOLA SÃO JOSÉ, 2021a, p. 16).

⁴² A Instrução Normativa 01/2018, no seu Art. 1º, inciso VII, define Atendimento Educacional Especializado (AEE) como o conjunto de atividades, recursos de acessibilidade e pedagógicos organizados institucionalmente e continuamente de forma a garantir que sejam reconhecidas e atendidas as particularidades de cada estudante, articulado à proposta pedagógica do ensino comum (ACRE, 2018, p. 01).

Acerca do trabalho colaborativo e conjunto, Fullan; Hargreaves (2000) destacam que cria uma interdependência mais forte, uma responsabilidade compartilhada, um comprometimento e aperfeiçoamento coletivos. “As escolas caracterizadas por culturas colaboradoras são também lugares de trabalho duro, de compromisso forte e compartilhado, de dedicação, de responsabilidade coletiva e de um senso especial de orgulho pela instituição” (FULLAN; HARGREAVES, 2000, p. 67).

A cultura de uma organização tem como elemento de distinção as manifestações verbais, “aspecto relacionado com a linguagem utilizada na escola pelos diferentes grupos sociais ou as metáforas que são mobilizadas pela direção ou pelos professores para justificarem as suas ações” (NÓVOA, 1995, p. 31).

A intencionalidade da expressão “*equipe*” ganha significado na perspectiva da manutenção do sentimento de time, pessoas organizadas para o alcance de objetivos comuns. Sobre essa assertiva, observa-se explícito nas pautas de orientação dos encontros de planejamentos, dos grupos de estudo e na ficha de orientações pedagógicas que são utilizadas pelos professores, o jargão “o trabalho em equipe fortalece o sucesso”, exprimindo a “totalidade da ação educativa realizada” conforme Sarmiento (1997).

A equipe gestora desenvolve um relacionamento de parceria com os atores que conduzem o processo educativo, de maneira a formar, acolher e promover um ambiente propício ao desempenho das funções de cada um, a partir do documento “Orientações Pedagógicas”⁴³ entregue aos professores no momento de sua chegada na escola.

No que concerne a isso, é pertinente ter clareza de que a organização do trabalho pedagógico da escola sofre também influência muito direta das interações e representações que são produzidas pelos atores da escola, diante da consecução do trabalho e das práticas pedagógicas (CARVALHO, 2010).

O documento “Orientações Pedagógicas” delinea aspectos da cultura organizacional da escola, suas singularidades imediatamente informadas e inculcadas na prática dos professores com orientações específicas e pontuais, direcionando o comportamento adequado diante de determinada circunstância, demonstrando o modo de ser e de fazer da escola, através da socialização de “um padrão de

⁴³ O documento foi organizado pela gestão do ensino da escola no ano de 2001, passando por atualização a cada necessidade interposta pela realidade da escola ou orientação normativa.

suposições básicas, que foi aprendida pela escola à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (SHEIN, 2021, p. 16), conforme explicitado no capítulo teórico deste estudo.

- Criar em sala de aula um ambiente de tranquilidade, serenidade e de harmonia. Evitar que os alunos tomem conta da sala, ter pulso. Não é possível recusar alunos na sala de aula. Cuidado com os termos dirigidos aos mesmos, é necessário resolver os problemas com objetividade e cabeça fria.
- Os alunos não podem trocar de lugar na sala de aula. As trocas devem ser sempre feitas pelo Professor Conselheiro, quem desejar fazer alguma troca, deve dirigir-se ao mesmo.
- Não é permitido aos alunos riscar as carteiras, mascar chicletes e utilizar corretivos. [...] Lembre-se: O Patrimônio Escolar é de responsabilidade de todos.
- Demonstrar altas expectativas para os alunos, acreditando em sua capacidade de aprender e superar as dificuldades de qualquer ordem.
- Fazer espiritualização com os alunos diariamente ao chegar em sala. Evitar rotular, apelidar o aluno ou tecer algum comentário sobre a família dele. (ESCOLA SÃO JOSÉ, 2021c, n/p).

O contexto de fundação da Escola e as ordens religiosas que constituíram sua gênese e desenvolvimento, tem interferência nas orientações, verificando-se as marcas da educação católica na indicação para que seja feita *espiritualização* no início das aulas. Ademais, a orientação para “a manutenção de um ambiente de tranquilidade, serenidade e harmonia” denota a necessidade da imposição da *disciplina*, compreendida como preponderante para as relações entre os atores educacionais e a eficácia de suas práticas.

Funcionando nos turnos da manhã e da tarde, a Escola registrou em sua matrícula inicial no ano letivo de 2022 um total de 1.209 (mil, duzentos e nove) alunos distribuídos nos dois turnos de funcionamento em 38 (trinta e oito) turmas de 1º a 9º ano do Ensino Fundamental.

Comparando os dados de matrícula dos dois últimos anos, observa-se uma estabilidade do total de alunos de um ano para outro com insignificantes margens de diferença. Em 2022, a Escola teve 0,6% de ampliação na matrícula em relação ao ano de 2020. Em 2021 mesmo com a crise sanitária ocasionada pela pandemia por Covid 19 a matrícula inicial foi de 0,7% maior que em 2022. A Escola São José tem uma grande procura por vagas pela sociedade local e nem sempre consegue atender a demanda.

Os resultados de aproveitamento dos alunos relativos aos anos de 2020 e 2021, registram 100% de aprovação. Na movimentação dos dois anos letivos, não constam dados de evasão escolar.

A comunidade escolar da Escola é constituída de alunos pertencentes aos mais diversos bairros da cidade e apenas 4,5% moram no bairro em que a escola está localizada. Quanto à situação socioeconômica, 15% dos alunos têm renda familiar menor que um salário-mínimo, 25,7% de um salário-mínimo, 40,7% de dois a três salários e 18,6% têm renda superior a quatro salários-mínimos. Do total de alunos matriculados 268 recebem assistência do Governo Federal através do Auxílio Brasil. Em sua maioria os pais dos alunos da Escola constituem-se de profissionais liberais, sendo que 42,4% têm o Ensino Médio completo e 38,9% já cursou o nível superior.

A participação dos alunos em atividades esportivas em nível local, estadual e nacional faz parte da cultura da escola, consolidando-se nos troféus dispostos na sala da diretoria, representando os vários títulos já conquistados, inclusive um nacional na modalidade esportiva de voleibol. Além disso, há grande envolvimento de todos os atores, essencialmente os professores de Matemática, em preparação e participação dos alunos nas Olimpíadas Brasileiras de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP) de que a Escola vem participando desde o ano de 2005 e da qual é signatária de troféus, medalhas de ouro, prata bronze e menções honrosas.

No documento “Orientações Pedagógicas”, já referido anteriormente, consta a recomendação para que os professores demonstrem altas expectativas para os alunos, acreditando em sua capacidade de aprender e superar as dificuldades de qualquer ordem. As normas e os regulamentos fazem parte dos elementos de distinção da cultura da organização, influenciando o comportamento dos atores da instituição (NÓVOA, 1995); para tanto, orienta a realização de procedimentos no interior da escola.

As características físicas, administrativas e sociais da Escola, constituem a organização do espaço educativo, favorecendo a projeção de comportamentos específicos entre os administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos. Essas práticas e costumes podem concorrer para a efetivação dos projetos escolares.

Entre as características organizacionais presentes na cultura da Escola, destacam-se algumas específicas que se materializam nas ações dos atores escolares como elementos de distinção da cultura organizacional da Escola São José:

as ações de cuidado e manutenção do prédio escolar, a valorização e reverência aos principais personagens de sua história, a liderança efetivamente administrativa e pedagógica, o trabalho em equipe dos docentes e a responsabilidade compartilhada pelas práticas pedagógicas, o reconhecimento público pelo desempenho da Escola.

Para Nóvoa (1995), nesta categoria inserem-se, também, os rituais e cerimônias que constituem a rotina da organização como: celebrações, comemorações, abertura do ano escolar, festas diversas, recepção aos pais, acolhimento dos novos professores, entre outros.

Todos esses elementos de distinção da cultura organizacional da escola proporcionam a constituição de suas singularidades a partir das relações que se entretecem no movimento dialógico estabelecido dentro e fora da instituição.

Pode-se dizer que o empenho em manter um ambiente escolar limpo e arrumado, cultivar a memória dos benfeitores da escola, tomar coletivamente as decisões que interessam à maioria, justificar o atraso ou a ausência, são alguns comportamentos que cultivados numa escola como decorrência de normas adotadas, podem vir a ser incorporados e adotados automaticamente tanto pelos alunos como pelos professores e funcionários, como naturais nessa escola (TEIXEIRA, 2000, p. 12).

Teixeira (2000) destaca que as crenças e valores do grupo constituem os pressupostos básicos da organização, marcando a identidade da escola e definindo sua cultura organizacional na medida que são praticados pelos atores do processo: administradores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação, cuja temática central foi as organizações escolares e a questão da cultura organizacional, delineou como objeto de estudo os efeitos da cultura organizacional na constituição da identidade da escola. As organizações escolares apresentam-se como um amplo e relevante campo epistemológico de investigação, o que concorre para deslindar diferentes formas de entrada para inquirir a escola como objeto de investigação empírica.

No caso desta pesquisa, o objetivo geral proposto foi compreender em que medida a cultura organizacional interfere na constituição da identidade da Escola São José e contribui para torná-la uma escola pública de referência no município de Cruzeiro do Sul – Acre, considerando os elementos de distinção que marcam a trajetória dessa instituição de ensino ao longo das diferentes fases e estágios pelas quais a instituição tem passado desde sua gênese até os tempos atuais.

De modo a contemplar o objetivo geral do estudo, foi realizada, preliminarmente, uma pesquisa bibliográfica na perspectiva sócio-histórica abordando diversas contribuições sobre o estudo da escola. Com a indicação de que seria necessária uma abordagem *meso* para o estudo sobre as organizações escolares, a pesquisa voltou-se para buscar captar o especial significado e identificação dos valores, crenças, ideologias, normas, condutas, rotinas, hábitos, símbolos na constituição da identidade institucional da Escola e a valorização das práticas dos sujeitos sociais envolvidos no processo educativo. Em linhas gerais, esses aspectos configuram o que se chama de identidade institucional ou mesmo cultura organizacional do estabelecimento escolar.

A pesquisa bibliográfica apresentada demarcou a inserção do estudo da cultura organizacional na área da educação, a partir da década de 70 (setenta) do século XX, trazendo à tona investigações sobre a escola sob múltiplos olhares, privilegiando elementos que corroboram para a identificação da cultura escolar e a constituição do retrato da escola, a saber, sua identidade institucional.

Nesse transitar, observou-se que, a despeito das estruturas semelhantes, normatizadas e orientadas pelos sistemas de ensino, as escolas têm características peculiares, que são construídas e consolidadas na intersecção da ação dos agentes sociais e as interações que se desenvolvem cotidianamente entre os atores do processo educativo: professores, funcionários, alunos, pais e gestores;

proporcionando um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos do estabelecimento de ensino.

Partindo do pressuposto da necessidade de uma múltipla abordagem para o estudo da escola e sua cultura organizacional, no caso da instituição selecionada como objeto privilegiado de investigação, foi realizada uma pesquisa documental sobre o seu percurso de fundação e constituição, com o propósito de evidenciar suas singularidades. Este enfoque foi retratado a partir da delimitação de fases que concorreram para recuperar traços e registros da história da Escola, assim como a configuração que esta assume no cenário da educação cruzeirense.

Neste sentido, a investigação indicou que o percurso histórico estabelecido no longo espaço-tempo que constitui a organização escolar, marcado pela presença da igreja católica através das congregações religiosas que subsidiaram sua organização, concorre para lhe conferir identidade própria, por meio do compartilhamento de crenças e valores, alicerçados nos símbolos e significados que foram criados e formados ao longo do tempo.

Esse processo contínuo, construído coletivamente, influenciou comportamentos e conceitos, revelando continuidade e preservação nas singularidades da instituição, apesar das transformações que foram se desvelando na organização escolar, a saber: a organização dos processos escolares, a estabilidade profissional dos professores e sua formação, a participação dos pais, as articulações curriculares, as lideranças organizacionais, a utilização do tempo escolar, entre outros.

Sob o prisma da cultura organizacional, destacam-se algumas manifestações visuais, que são elementos de distinção de uma escola de outra, como: a arquitetura do edifício escolar e a forma como se apresenta para o exterior, os equipamentos e mobílias utilizadas, a ocupação do espaço, cores, limpeza e conservação. Na perspectiva da compreensão e identificação das características organizacionais, tendo como base e sustentação a fundamentação teórica e conceitual construída pela pesquisa bibliográfica, foi permitido evidenciar que o funcionamento da escola é consequência das relações estabelecidas entre a estrutura formal e as interações que se processam no seu interior.

A partir da análise documental empreendida, foi possível destacar singularidades de sua história que permanecem no tempo presente: as ações de cuidado com o prédio escolar e o patrimônio, a obrigatoriedade do uniforme usado

pelos alunos em tons distintos das demais escolas públicas estaduais, a preservação de sua história/memória, o reconhecimento do trabalho realizado pelos personagens de sua história, as tradições nas práticas esportivas, são alguns elementos que indicam a definição de uma identidade institucional.

Nas incursões e imersão com os dados da pesquisa empírica tornou-se possível demonstrar que a descrição e análise dessas estruturas da escola pesquisada indicam a existência de características organizacionais presentes na cultura da escola, entrecruzadas pelas rupturas e permanências impostas pelo tempo, espaços, sujeitos e práticas do tempo presente.

Evidencia-se, por exemplo, que a inserção dos irmãos maristas na gestão administrativa e pedagógica e no fazer docente da instituição, cuja gênese remonta a um período de transição da escola, resguarda estreita ligação com a educação de crianças e jovens, condição essa que indelevelmente concorreu para definir, inserir e demarcar aspectos organizacionais da instituição de ensino que impactaram a constituição de sua identidade, perpassando por um conjunto de outras práticas e manifestações que transcendem no tempo presente a presença/ausência da ordem religiosa nos desígnios da escola.

Por esse ângulo e convertendo o olhar para o interior da escola pode-se, então, afirmar que todo esse empreendimento tinha como propósito promover, na instituição, altos padrões de qualidade e desempenho educacional, haja vista que as práticas da liderança organizacional na figura dos gestores proporcionaram à escola notoriedade e reconhecimento público entre os órgãos de educação e a sociedade local e estadual à escola do Alto da Glória.

As constantes melhorias e adaptações na estrutura física do prédio escolar, assim como a organização curricular e a formação humanística, avultaram o reconhecimento público e a boa imagem da escola pela sociedade local, ampliando fortemente à procura por vagas na instituição, notadamente marcada pela compreensão de que naquela escola havia um diferencial no padrão de organização, disciplina, qualidade na gestão que reverberavam positivamente sobre a qualidade do atendimento educacional e na qualidade do ensino ministrado como um diferencial na formação da juventude cruzeirense que frequentou os bancos escolares do antigo “Seminário”, na “Escola do Alto da Glória” ou mesmo na “Escola São José”, referências tão comuns para se reportar à escola.

O processo histórico da instituição demonstrou, a partir dos documentos analisados, as múltiplas mudanças na estrutura física do prédio, fortalecendo ambientes e espaços para as práticas pedagógicas e interações entre os sujeitos escolares. A construção do pátio coberto na área frontal da escola, proporcionou importante espaço de confluências dos alunos entre si, de atividades com professores, reuniões de pais e mestres, projetos interdisciplinares, feira pedagógicas, festas juninas, confraternizações da equipe escolar, atividades celebrativas, além de ser o espaço do brincar dos alunos dos anos iniciais.

Paralelamente, à descrição das estruturas física, administrativa e social, a pesquisa identificou as normas, símbolos, artefatos, valores, manifestações e pressupostos que embasam a organização da Escola, ressaltando suas singularidades, tornando-a distinta no modo de ser e de fazer. Estes elementos da cultura organizacional conferem aos componentes da instituição um sentimento de pertença, segurança e proteção, através de jargões e lemas utilizados, como “o trabalho em equipe fortalece o sucesso” e “educamos para toda a vida”.

O fardamento dos alunos com cores distintas das demais escolas, apesar da padronização feita pela SEE, não perdeu as características da organização escolar, fato que demonstra uma certa infidelidade ao sistema, corroborando para evidência de que a cultura organizacional da instituição reforça e impacta a constituição da sua identidade.

A bandeira, o prédio, o hino da escola, o brasão utilizado em representações externas e nos documentos oficiais, constituem manifestações visuais e simbólicas que foram incorporados na constituição histórica da Escola passando a ter especial significado para os professores, alunos, funcionários, pais, gestores e mesmo à comunidade do entorno que a toma como referência de suas próprias histórias.

As singularidades observadas na articulação curricular desde os tempos remotos da organização escolar, como: inserção de 2h/a de educação religiosa; a inserção de uma língua estrangeira, esta, anos antes do contexto de sua obrigatoriedade pela aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96; os lemas incorporados pelos atores do processo educativo; a obrigatoriedade da utilização do uniforme pelos alunos; a grande participação dos pais nos processos de ensino; as orientações pedagógicas organizadas e entregues aos professores que chegam para incorporar a equipe; a constituição de um Regimento Interno e de um Projeto Pedagógico que consolidam as regras e normas da Escola -

constituem manifestações simbólicas, verbais e comportamentais destacando-se como elementos de distinção da cultura organizacional da Escola São José.

À guisa de conclusão, a pesquisadora retoma aqui dois questionamentos inseridos no seu lugar de fala, no texto introdutório do estudo à medida que apresentou as motivações pessoais para a pesquisa: “Por que algumas instituições se tornam referência e outras não? O que torna algumas escolas mais eficazes que outras?”. Os achados da pesquisa, evidenciados tanto pelas perspectivas teóricas quanto pela investigação empírica, confluem para realçar a importância que o estudo da cultura organizacional pode oferecer, proporcionando larga contribuição para a compreensão da escola como objeto de investigação empírica, desnudando as múltiplas dimensões, facetas, conexões, vozes e silenciamentos, além das suas dinâmicas, funcionamento e relações que se estabelecem tanto interna quanto externamente.

Sem maiores pretensões, esta pesquisa, ao se propor a reconstituir e/ou apresentar um determinado jeito de prescrutar a narrativa da história de uma instituição escolar longeva e que tanto marca a formação e a cultura de um certo local, a cidade de Cruzeiro do Sul e alguns milhares de jovens cruzeirenses que tiveram sua formação escolar palmilhada pelos traços da cultura organizacional da Escola São José, chama para si a responsabilidade de configurar-se como relevante no debate sobre o estudo das organizações escolares na perspectiva sócio-histórica com ênfase na pesquisa da cultura organizacional e da identidade institucional, tema pouco explorado no PPGE/UFAC. Principalmente, se considerarmos que a educação acreana é fortemente marcada pela presença de ordens religiosas católicas que ergueram instituições escolares seculares nos diferentes recônditos do Estado do Acre, a saber: a Ordem das Servas de Maria Reparadoras, as Irmãs Dominicanas, os Padres Espiritanos e os próprios Irmãos Maristas.

Afinal, como diz a letra da canção, “muita coisa ainda quero olhar”!

REFERÊNCIAS

ACRE/Secretaria Estadual de Educação. **OF. nº 246**. 1988.

ACRE. **Lei 1.513/03 de 11 de novembro de 2003**. Dispõe sobre a gestão democrática do sistema de ensino público do Estado do Acre e dá outras providências. Rio Branco. Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

ACRE. **Lei de Gestão 3.141/2016 de 22 de julho de 2016**. Dispõe sobre a gestão democrática das unidades escolares da rede pública de educação básica do Acre. Rio Branco. Disponível em: <http://www.al.ac.leg.br/>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

ARRUDA, Eucídio Pimenta. **EDUCAÇÃO REMOTA EMERGENCIAL: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. Em Rede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 257-275, 15 maio 2020.

BAIRROS, José Cândido. **Desbravador de caminhos: missionário marista**. Porto Alegre: Evangraf, 2001.

BARROSO, João. **Cultura, cultura escolar, cultura de escola** - volume 1 - D26 - Unesp/UNIVESP - 1ª edição 2012 graduação em Pedagogia. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/65262?locale=pt_BR. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

BARROSO, João. A história das Instituições Escolares: a escola como objeto de estudo. In: PINTASSILGO, J.; ALVES, L. A.; CORREIA, L. G.; FELGUEIRAS, M. L. (orgs.) **A História da Educação em Portugal: balanço e perspectivas**. ASA, pp. 147-177, 2007.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, J. (Org.). **O Estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, p.167-189, 1996.

BARROSO, João. O Estado, a Educação e a Regulação de Políticas Públicas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 725-751 – out. 2005.

BERGOZZA, Roseli Maria. Escola complementar a escola normal: histórias da primeira instituição pública para formação de professores na cidade de Caxias do Sul. In: LUCHESE, T. A.; FERNANDES, C. C.; BELUSSO, G. **Instituições, história e culturas escolares**. Caxias do Sul: Educs, 2018.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, p. 19-51, 1994.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais** / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. **INEP/MEC (2007)**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BUFFA, Ester. História e filosofia das instituições escolares. In: **Novos temas em História da educação brasileira: instituições escolares e educação na imprensa**. ARAÚJO, J. C. S.; GATTI JÚNIOR, D. (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados; Uberlândia, MG: EDUPU, 2002.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote Ltda., 1995.

CANÁRIO, Rui. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J. (Org.). **O Estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, 121-150, 1996.

CÂNDIDO, Antônio. A estrutura da escola. In: PEREIRA, L.; FORACHI, M. M. (orgs.). **Educação e Sociedade**. 10ª ed. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1979.

CARVALHO, Mark Clark Assen de. **Práticas, rituais de avaliação e cultura da escola**. Rio Branco: Eufac, 2010.

CELLARD, Andre. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização social e controle**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

CLARKE, John; NEWMAN, Janet. **The managerial state: power, politics and ideology in the remaking of Social Welfare**. London: Sage Publications, 1997.

COSTA, Ana Lúcia; AMORIM, Luiz Manoel do Eirado. **Acre, história e arquitetura: Tradição vernácula e moderna num ambiente de floresta**. Arqtextos, São Paulo, ano 07, n. 083.06, Vitruvius, abr. 2007.

CRESTANI, Alfredo. **Pensar a educação na pós-modernidade: o cultivo da consciência planetária e ecológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1053-1066, out.- dez., 2014.

DOUTEIL, Pe. Herbert. **“Missão impossível” - Centenário Espiritano no Alto Juruá do Grupo do Alto Juruá, da Congregação do Espírito Santo, 100 anos a Serviço da Missão no Alto Juruá**. 1ª edição. Cruzeiro do Sul/AC, 2017.

SHIROMA, Eneida Oto. Gerencialismo e formação de professores nas agendas das Organizações Multilaterais. **Momento: diálogos em educação**, v. 27, n. 2, p. 88-106, mai./ago, 2018.

ELLSTRÖN, Per-Erik. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação**. 2011.

ESCOLA SÃO JOSÉ. **Minuta da gratuidade**, 1977.

ESCOLA SÃO JOSE. **Regimento Interno**, 1978.

ESCOLA SÃO JOSE. **Regimento Interno**, 1979.

ESCOLA SÃO JOSÉ. **Histórico Escolar**. Cruzeiro do Sul- Acre, 2018.

ESCOLA SÃO JOSÉ. **Projeto Político Pedagógico**, 2021a.

ESCOLA SÃO JOSE. **Regimento Interno**, 2021b.

ESCOLA SÃO JOSE. **Orientações Pedagógicas**, 2021c, n/p.

FORQUIN, Jean-Claude. **Escola e Cultura**: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Trad. Guacira Lopes Louro. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FORQUIN, Jean-Claude. (org.) **Sociologia da Educação**. Dez anos de Pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1995.

FURET, João Batista. **Vida de José Bento Marcelino Champagnat -VJBM** [edição bicentenário] São Paulo, 1989.

GATTI JÚNIOR, Décio. A história das instituições educacionais: inovações paradigmáticas e temáticas. In: **Novos temas em História da educação brasileira: instituições escolares e educação na imprensa**. ARAÚJO, J. C. S.; GATTI JÚNIOR, D. (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados; Uberlândia, MG: EDUPU, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GINELLI, Giovanna. **História da Educação do Acre**. Rio Branco-AC: SEE, 2008.

HOHENDORFF, Jean Von. Como escrever um artigo de revisão de literatura. In: KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. P.; HOHENDORFF, J. V. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

INÁCIO FILHO, Geraldo. Escola para mulheres no Triângulo Mineiro (1880-1960). In: **Novos temas em História da educação brasileira: instituições escolares e educação na imprensa**. ARAÚJO, J. C. S.; GATTI JÚNIOR, D. (orgs.). Campinas, SP: Autores Associados; Uberlândia, MG: EDUPU, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ac/cruzeiro-do-sul/panorama>. Acesso em 13 de janeiro de 2023.

JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação** n°1 jan./jun. 2001.

LESSARD, Claude; CARPENTIER, Anylène. **Políticas Educativas: a aplicação na prática**. Petrópolis: Vozes, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. São Paulo Heccus Editora, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo, Cortez: 2012.

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Raimundo Carlos de. **Na Amazônia Ocidental: a cidade-sede do Alto Juruá revelada** (como nasceu, cresceu e se desenvolve a capital do Alto Juruá). Cuiabá – MT: Carlini & Caniato Editorial, 2015.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál., Florianópolis, v. 10 n. esp., p. 37-45, 2007.

LUCHESE, Terciane Ângela. História das instituições escolares, um olhar teórico metodológico. In: LUCHESE, T. A.; FERNANDES, C. C.; BELUSSO, G. (Orgs.) **Instituições, história e culturas escolares**. Caxias do Sul: Educs, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso De. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAFRA, Leila de Alvarenga. A Sociologia dos Estabelecimentos Escolares: passado e presente de um campo de pesquisa em reconstrução. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M. P. de.; VILELA, R. A. T. (orgs.) **Itinerários de Pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

MAZZOTI, Alda Judith Alves. Impacto da pesquisa educacional sobre as práticas escolares. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M. P. de.; VILELA, R. A. T. (orgs.) **Itinerários de Pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

MESQUITA JÚNIOR, Geraldo. **Revista Cruzeiro do Sul**: Edição Comemorativa do Centenário 1904 – 2004. Vol. 2. Brasília: Senado Federal, 2004.

MIGUEL, Maria Elizabeth Blanck. Os arquivos e fontes como conhecimento da história das instituições escolares. In: NASCIMENTO, M. I. M.; SANDANO, W.; LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D. (orgs.) **Instituições Escolares no Brasil**: conceito e reconstrução histórica. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados: 2021.

MIGNOT, Ana. Decifrando o recado do nome: uma Escola em busca de sua identidade pedagógica. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 74, nº 178, p. 619-638, set./dez. 1993.

MINAYO, Cecília Souza. **Pesquisa social**. Petrópolis, Vozes, 1998.

MARISTA, Comissão Interprovincial de Educação. **Missão educativa marista**: um projeto para nosso tempo. (1995-1998); [tradução Manoel Alves, Ricardo Tescarolo] – 3.ed. – São Paulo: SIMAR, 2003.

NOSELLA, Paolo; BUFFA, Ester. **Instituições Escolares**: por que e como pesquisar. 2ª ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2013.

NORA, Pierre. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. Projeto História, São Paulo, nº 10, 7-28, dez. 1993.

NÓVOA, António Manuel Seixas Sampaio da. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (Org.) **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote Ltda., 1995.

O JURUÁ. **Edição nº 101**, 31 de janeiro de 1959.

OLIVEIRA, Cleiton; GANZELLI, Pedro. Relações intergovernamentais na educação: fundos, convênios, consórcios públicos e arranjos de desenvolvimento da educação. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 34, n. 125, p. 1031-1047, out.-dez. 2013.

PRÉ-ESCOLAR MARCELINO CHAMPAGNAT. **Projeto Político Pedagógico**, 2021.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL, **Projeto Educativo do Brasil Marista**: nosso jeito de conceber a Educação Básica. – Brasília: UMBRASIL, 2010

SÁ-SILVA, Jackson Ronie.; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

SANTOS, Crisolita Gonçalves dos. O plano de desenvolvimento da escola (PDE escola) e a qualidade do ensino: da sua política de implementação, no governo FHC (1998-2002), à sua configuração, no governo Lula (2003-2010).1. **Margens**, [S.I.], v. 8, n. 10, p. 275-294, 2016.

SARMENTO, Manuel Jacinto. **A vez e a voz dos professores**: contributos para o estudo da cultura organizacional da Escola Primária. Portugal: Porto Editora, 1994.

SAVIANI, Dermeval. **A política educacional no Brasil**. In: STEPHANOU, M; BASTOS, M. H. C. (Orgs.) Histórias e Memórias da Educação no Brasil. Vol. III – Séc. XX. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 5. Reimpressão, 2021.

SCHEIN, Edgard. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. [8 Reimpr.] São Paulo: Atlas, 2021.

SHIROMA, Eneida Oto. Gerencialismo e liderança: novos motes da gestão educacional. **Anais do VI Seminário Pesquisa em Educação da região Sul**. Santa Maria: UFSM, 2006.

SOUZA, Rosa Fátima. **História da Organização do Trabalho Escolar e do Currículo no Século XX**: (Ensino primário e secundário no Brasil). São Paulo: Cortez, 2008.

TEIXEIRA, Inês Assunção de Castro. Por entre planos, fios e tempos: a pesquisa em Sociologia da Educação. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M. P. de.; VILELA, R. A. T. (Orgs.) **Itinerários de Pesquisa**: perspectivas qualitativas em sociologia da educação. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, São Paulo, SP: UMEP: 2002.

THULER, Mônica Gather. **Inovar no interior da escola**. Tradução de Jeni Wolff. Porto Alegre: Artmed, 2001.

Universidade Federal do Acre. **A cidade de Cruzeiro do Sul - Revisitando o Juruá**. Rio Branco: Gráfica Estrela, 1994.

REVISTA COMEMORATIVA DO CINQUENTENÁRIO. Veneza Acreana, 28 de setembro de 1954. **Vista Parcial da Cidade quando as águas transbordam o rio Juruá**. Cruzeiro do Sul, Território do Acre. 1954.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **História das Instituições Escolares**: responsabilidade do gestor escolar. **Cadernos de História da Educação** - nº. 3 - Jan./dez. 2004.

ZNANIECKI, Florian. A escola como grupo instituído. In: PEREIRA, L.; FORACHI, M. M. (orgs.). **Educação e Sociedade**. 10ª ed. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1979.