

## OS LIMITES CULTURAIS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM UM CONTEXTO TRADICIONAL\*

LUÍS GUSTAVO ALEXANDRE SILVA,  
da Universidade Federal de Goiás

---

**RESUMO:** este artigo analisa as interferências dos aspectos culturais na dinâmica interna da escola, em especial as implicações do processo de constituição da identidade social e política para a consolidação da gestão escolar democrática. O texto recupera a força cultural da hierarquia, do personalismo, do clientelismo político, do patrimonialismo e do moralismo religioso em um contexto tradicional e demonstra as consequências da articulação simbólica realizada pelo campo político ao transformar esses elementos culturais em significativos processos de dominação na organização e gestão da escola. As análises desenvolvidas são provenientes de um estudo de caso coletivo de natureza etnográfica em duas escolas públicas do município de Morrinhos no Estado de Goiás.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Campo Político. Gestão.

---

### INTRODUÇÃO

Este texto analisa as interferências dos aspectos culturais na dinâmica interna da escola, em especial o processo de consolidação da identidade social e política em um contexto tradicional e suas implicações culturais sobre a constituição da gestão escolar democrática. Assim, essa investigação considera a cultura como um componente significativo para a elucidação dos valores, dos princípios e das conexões simbólicas compartilhadas em uma sociedade determinada e, especificamente, como esses elementos são interpretados pelo conjunto dos agentes a ponto de interferir na perspectiva de gestão adotada pela escola.

---

\* Artigo recebido em 08/09/2010 e aprovado em 15/10/2010.

O artigo pretende demonstrar que as ações e as articulações cotidianas existentes na gestão da escola são definidas, em grande parte, pela recuperação de um conjunto de elementos culturais dotados de sentido e capazes de definir as principais decisões no ambiente escolar. Esse estudo possibilita perceber que as variações no grau de autonomia dos agentes escolares na gestão da escola dependem, em grande parte, da maneira como esse agrupamento social lida com os referenciais culturais, em especial como articula esses aspectos com a forma de ver a sociedade e de tomar suas decisões.

O texto corrobora a visão de que os estudos culturais podem contribuir significativamente para desvelar um conjunto de ligações simbólicas desconhecidas e responsáveis pelos sentidos incorporados às decisões tomadas no cotidiano escolar. A ampliação desses estudos que consideram os elementos culturais como referência de análise representa a possibilidade de verticalizar a compreensão desses fenômenos para além da dimensão econômica, no sentido de identificar os elementos motivadores das ações e dos comportamentos sociais, cuja origem pode ser recuperada nas experiências culturais e no *habitus* de classe dos agentes incorporado no processo de socialização.

A investigação do processo de consolidação da identidade social e política em um contexto tradicional e suas implicações culturais sobre a constituição da gestão escolar democrática torna-se o centro desta pesquisa, pois aprofundar essa análise representa perceber o delineamento, os limites e as mediações culturais articuladas por um determinado agrupamento social e as consequências dessas opções na instituição escolar. Evidentemente, esse texto considera a significativa influência dos aspectos econômicos no comportamento dos agentes na instituição escolar; todavia, pretende aprofundar a análise a respeito dos elementos culturais e simbólicos que permeiam o ambiente escolar e interferem no cotidiano dos agentes escolares.

O estudo sobre a cultura da escola tende a intensificar-se com a formulação jurídica da gestão democrática e a progressiva autonomia das escolas<sup>1</sup>, que exige dos agentes escolares (professores, funcionários, pais, alunos, diretores, coordenadores e outros profissionais da educação) ações e comportamentos mais ativos na escola. O professor é chamado a participar da gestão no âmbito da instituição escolar, especialmente na elaboração do projeto pedagógico (art. 12 e 13) e no desenvolvimento de atividades de articulação da escola com as famílias e com a comunidade em geral (BRASIL, 1997).

Ressalta-se que a história transcorrida desde a implementação jurídica da municipalização, consubstanciada no art. 11 da LDB/96, demonstra que a descentralização instituída pela municipalização não implicou, efetivamente,

a concretização dos princípios democráticos (SOUZA; FARIA, 2003). Assim, a crença incondicional em que a instituição do processo de municipalização do ensino reverta determinados elementos culturais enraizados não se concretiza na realidade; pelo contrário, em determinados contextos mais tradicionais, a municipalização tende a reforçar relações engendradas no universo simbólico dos agentes e a dificultar a construção de práticas mais democráticas.

Essa constatação induz à formulação de algumas questões específicas para que se ampliem as investigações a respeito desse tema. Podem-se citar as seguintes: quais os elementos culturais mais significativos para a compreensão da identidade social e política brasileira? Como se articula o tradicional e o moderno na sociedade brasileira? Como essa lógica de funcionamento cultural interfere na gestão da escola? De que maneira a cultura interfere na formulação de dispositivos democráticos? Qual o impacto da cultura na compreensão dos agentes a respeito da consolidação dos princípios democráticos na escola?

As análises realizadas neste artigo são desdobramentos de um conjunto de dados coletados em um estudo de caso coletivo etnográfico desenvolvido em duas escolas municipais de Morrinhos, Estado de Goiás. Nessa pesquisa, foram utilizadas a observação participante, as entrevistas semi-estruturadas e a análise de documentos da escola, como recursos oferecidos pela abordagem qualitativa para se aprofundarem os estudos realizados nesse campo<sup>2</sup>.

## CULTURA, IDENTIDADE SOCIAL E ESTADO

*Cultura* é um conceito essencial neste trabalho, de modo que é necessário compreender detalhadamente seus significados. Geertz (1989) define cultura como um padrão historicamente transmitido de significados encarnados em símbolos, um sistema de concepções herdadas, expressas em forma simbólica, por meio das quais, os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e sua atitude em relação à vida. O autor defende que a cultura não deve ser compreendida como um complexo de padrões de comportamento representados pelos costumes, tradições e hábitos, mas como um conjunto de mecanismos de controle do comportamento, planos, receitas, regras, instruções.

Bourdieu (1996) esclarece que os agentes têm comportamentos, atitudes e inclinações correspondentes ao agrupamento social do qual fazem parte, ou seja, os agentes agem em conformidade com um *habitus* adquirido no espaço social. O autor define *habitus* como

sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, a funcionar como princípios geradores e organizadores de práticas e representações que podem ser objetivamente adaptadas a seu objetivo sem supor que se tenham em mira conscientemente estes fins e o controle das operações necessárias para obtê-los. (BOURDIEU, apud CUCHE, 2002, p.171)

Segundo o autor, o comportamento social dos agentes tende a ser orientado por um conjunto de disposições duradouras adquiridas no processo de socialização, que orienta as ações em direção a um determinado fim sem que se tenha por princípio a busca consciente desses objetivos. Bourdieu (1996) esclarece que o *habitus* age profundamente sobre os agentes como se eles tivessem interiorizado as regras de um determinado jogo a ponto de realizarem suas funções sem precisar esclarecer conscientemente as razões e os motivos de suas decisões.

Bourdieu (1996) demonstra que a atuação do *habitus* ultrapassa o plano da consciência e origina-se da posição ocupada pelo agente no espaço social, de forma que as inclinações, os comportamentos, os valores, os princípios e as crenças compartilhadas e constituintes de um universo simbólico comum são provenientes dessa posição. Assim, a diversidade simbólica existente na sociedade relaciona-se às variadas classes ou subclasses detentoras de capital econômico ou cultural capazes de constituir um conjunto de símbolos identificadores de posição e responsáveis pela distinção dos grupos. Na prática, as referências simbólicas recuperadas pelos agentes e capazes de atribuir sentido a uma parcela significativa de suas crenças são provenientes do processo de socialização em convergência com a posição ocupada na estrutura do espaço social<sup>3</sup>.

O processo de consolidação da identidade social<sup>4</sup> e política no caso brasileiro passa pela representação da família patriarcal – instituição formada por europeus de origem aristocrática que vieram para o Brasil na condição de colonos –, que tornar-se-ia a instituição com maiores condições de conservar e disseminar princípios morais cultivados pelos antepassados. Entre esses, sobressaem, principalmente, os ligados ao *personalismo*, associado à tradição patriarcal-cristã e ao paternalismo, que corresponde ao culto de algum patriarca capaz de proteger a família e os apadrinhados contra as mazelas da sociedade. Esses dois conceitos *personalismo* e paternalismo são desdobramentos da tradição familiar patriarcal e se fazem presentes na identidade brasileira (RIBEIRO, 1995; HOLANDA, 1995).

Na sociedade brasileira, os fundamentos familiares predominam sobre o conjunto das instituições sociais. As relações afetivas, o sangue

familiar, o personalismo e o paternalismo são elementos que determinam uma parcela significativa das relações, pois são considerados as principais referências para a constituição dos valores sociais e da organização política (HOLANDA, 1995).

O *personalismo* é a essência da sociedade edificada sobre o plano familiar patriarcal. O homem cordial representa a cultura doméstica, privada, afetiva e personalista como referência social predominante em relação ao universo racional, público e impessoal. Nesse contexto cultural, o conjunto da organização política somente poderia ser desenvolvido com base no patrimonialismo e nas relações pessoais como desdobramento do universo privado sobre as supostas organizações públicas (HOLANDA, 1995).

Evidentemente, esse contexto histórico e social somente teve condições de consolidar-se efetivamente pela presença marcante do aspecto religioso como elo aglutinador e organizador dessa complexidade cultural. A religião tem o papel de formular um conjunto de *normas morais* que orientam a conduta e prendem o indivíduo ao sistema de crenças por intermédio de sanções psicológicas orientadas pela fé e pela prática religiosa. Essas sanções são capazes de transformar a atitude dos fiéis, ao induzir a uma conduta cristã de abandono do mundo e subordinação aos princípios éticos religiosos (WEBER, 1996).

Ressalta-se que o conjunto dos sistemas de crenças cria identidades subculturais peculiares e estabelece o grau de vitalidade das normas morais correspondentes, que variam de acordo com as diversas religiões. Em geral, os sistemas de crenças identificam a origem dos problemas sociais e a correspondente solução para essas dificuldades no interior do domínio sagrado, pois os entes sobrenaturais são capazes de salvar os fiéis que conseguirem renegar suas atitudes mundanas e trocá-las por condutas cristãs orientadas pelo moralismo religioso. Assim, os princípios familiares, o personalismo, o paternalismo, a submissão à ordem e à hierarquia são traços reforçados pelos sistemas de crenças e cultos como valores morais necessários à organização da sociedade em conformidade com os preceitos religiosos. Dessa forma, apesar da diversidade religiosa brasileira, é significativa a força dos sistemas de crenças na indução de comportamentos e na compreensão dos agentes a respeito dos processos articuladores responsáveis pelo funcionamento da sociedade (BRANDÃO, 1987).

A base social é a *hierarquia*. Assim, os grupos formam-se, predominantemente, com base no parentesco ou nos laços de amizade, aspectos comuns que se manifestam na constituição de relações corporativas em que o grupo define quem são as pessoas e o perfil adequado para pertencer ao

agrupamento. Nesse sentido, os agentes aprendem as regras e os valores compartilhados pelo grupo e submetem-se para alcançar a condição de pessoa (DAMATTA, 1997).

A lógica de pertencimento ao agrupamento representa a submissão às normas estabelecidas e à estrutura do grupo. Ressalte-se que esses aspectos são semelhantes àqueles transferidos na tradição familiar e reproduzem para a estrutura social as relações privadas de dominação. A percepção dos fundamentos hierárquicos e corporativos que edificam a sociedade e a consequente submissão dos agentes à condição de pessoa, bem como a compreensão dos laços familiares ou de amizade que sedimentam essas relações na estrutura social, servem para identificar o poder da lógica privada na composição da sociedade e desvelar o antagonismo desses princípios no que diz respeito aos fundamentos individuais e igualitários próprios de uma sociedade, em comparação aos modernos valores liberal-burgueses (DAMATTA, 1985).

Em geral, o que caracteriza a sociedade brasileira é o princípio da dissolução do indivíduo. A constituição estratificada da sociedade é composta, essencialmente, por grupos que apresentam o perfil familiar ou patronal e que relacionam entre si com base em relações de parentesco e amizade. Assim, a sociedade marginaliza o indivíduo e as prerrogativas igualitárias próprias dos modernos sistemas liberais<sup>5</sup> ao condicionar a oportunidade de ascensão social aos membros (leia-se *pessoas*) que conseguiram perpetuar relações de parentesco ou sedimentar laços de amizade capazes de projetá-los socialmente (DAMATTA, 1985;1997).

A consideração desses princípios ressalta as relações de dominação calcadas em laços pessoais e clientelistas como elementos relevantes para a análise social. O clientelismo político é um conceito utilizado exatamente para designar as relações pessoais estabelecidas entre determinados agentes sociais e os detentores de poder político. Alguns indivíduos submetem-se a essa lógica de poder para beneficiarem-se da concessão de benefícios públicos na forma de empregos e vantagens pessoais, cedidos àqueles que se submetem e estão dispostos a se manterem fiéis a uma determinada organização do poder. A contrapartida exigida pelos líderes políticos para manter os benefícios e as vantagens pessoais é a própria manutenção dessa lógica de dominação, ou seja, no período precedente ao processo eleitoral, os beneficiários têm que buscar votos e apoios políticos para garantir a permanência do grupo no poder (CARVALHO, 1998).

O patrimonialismo é um conceito determinante nesse universo cultural, pois a maioria das decisões tomadas no conjunto social submete-se às orientações do campo político, em especial do chefe do poder executivo. O

patrimonialismo é a principal referência teórica para se analisarem as relações estabelecidas, porque se constitui como modelo de administração estatal em que o princípio para a ocupação dos cargos “públicos” é a confiança pessoal do senhor articulada a determinados interesses políticos ocasionais, que podem significar, em determinados momentos, a troca desses funcionários por outros a partir da conveniência política. Dessa forma, o sentido que prevalece na estrutura administrativa estatal em uma situação de dominação patrimonial é a fidelidade e a submissão aos domínios do senhor (WEBER, 1999).

O artigo pretende ressaltar a significativa força desses elementos culturais na constituição da identidade social e política brasileira. Evidentemente, não é possível transferir esses princípios culturais indistintamente para o conjunto da sociedade brasileira sem considerar as contradições e as mediações próprias de cada contexto, em especial daqueles em que as relações entre capital e trabalho são mais consolidados. Todavia, em muitas regiões brasileiras não houve a efetiva consolidação das modernas instituições republicanas. Pelo contrário, o caráter racional e técnico específico do modelo clássico de dominação burocrática combinou-se de forma conservadora com os fundamentos patrimoniais nas mais diversas relações, principalmente naquelas que demonstram a indistinção entre os bens do Estado e os bens do cidadão (FAORO, 2001; MARTINS, 1999).

A proclamação da República em 1889 representou o esgotamento político do poder monárquico, mas não o rompimento com a lógica de poder sedimentada sobre os interesses econômicos da oligarquia rural em conformidade com a submissão negociada com a burguesia comercial e mercantil. A apática burguesia brasileira nunca assumiu qualquer responsabilidade como condutora de grandes rupturas políticas, mas se manteve submissa às relações estabelecidas com a aristocracia rural, ao corroborar uma postura passiva, marcada pela exclusão das classes médias e populares do processo político (MARTINS, 1999).

No período posterior à República, não se constituíram movimentos políticos capazes de romper com a estrutura monárquica, assentada sobre o privilégio. Pelo contrário, fortaleceu-se a *estadania*, que representa a participação não através da organização dos diversos interesses sociais, mas a partir da negociação de privilégios no interior da máquina governamental, em contato direto com ela. Em suma, houve conflitos sociais, mas não suficientes para romper com o princípio da *estadania* e estabelecer os fundamentos do Estado de direito a partir da representação dos diversos grupos sociais, como condição para a superação dos privilégios e a inclusão dos interesses econômicos como referência para a ação política (CARVALHO, 1987).

O elemento essencial na história social brasileira é que a burguesia industrial não conseguiu se constituir como força política principal no cerne da estrutura do Estado. Apesar do conjunto dos conflitos existentes na história política nacional a respeito da centralização e da descentralização, não há, na trajetória brasileira, a intensificação do poder nas mãos desse grupo econômico a ponto de enfraquecer a estrutura patrimonial e garantir que, efetivamente, os interesses econômicos produtivos sobreponham-se aos enraizados interesses políticos na estrutura do Estado (SCHWARTZMAN, 1982).

A importância da condução política do Estado pelos setores econômicos de vanguarda consiste no aprofundamento das contradições estabelecidas entre o capital e o trabalho, materializadas no fortalecimento do Estado republicano de direito, capaz de radicalizar o processo de distribuição de poder e riqueza na sociedade. Há um conjunto de transformações liberais e contratualistas adequadas ao desenvolvimento da sociedade brasileira que são impedidas pela tradicional estrutura do Estado patrimonial. Evidentemente, nessa análise, devem ser consideradas as características econômicas regionais. A permanência da estrutura cultural tradicional e a subordinação do universo moderno pelo conjunto de referências tradicionais dependem também, dentre outros aspectos, do potencial econômico industrial da região analisada. Ressalta-se que os processos intermediários que relacionam o universo tradicional com o moderno ocorrem na totalidade da sociedade brasileira como elemento distinto da identidade nacional; todavia, com intensidade variável. Em determinadas regiões com maior potencial industrial e sedimentadas relações contratualistas estabelecidas entre capital e trabalho, o processo intermediário e relacional se constitui de maneira mais complexa.

A pesquisa que sustenta as análises deste trabalho concentra-se em uma região predominantemente agrícola, com reduzidas relações contratualistas, e algumas sub-regiões com práticas de trabalho escravo nas lavouras sucroalcooleiras. Todavia, essa especificidade reforça a constatação de que a lógica republicana de funcionamento do Estado, os princípios contratualistas e a política de representação carecem de legitimidade universal, em virtude da força histórica dos elementos culturais e políticos consolidados na sociedade brasileira, o que representa maior lentidão e a permanente criação de sistêmicos mecanismos de intermediação (ou combinações) entre os modernos processos de transformação produtiva e a tradição cultural.

## O CAMPO POLÍTICO E SUAS ARTICULAÇÕES COM O CAMPO ESCOLAR

O campo político pode ser definido como lugar de concorrência pelo poder de representar um conjunto de indivíduos e monopolizar o direito de



falar e agir em nome deles. O capital político é um tipo de poder simbólico que provém da confiança e do reconhecimento de determinadas *peessoas* como capazes de representar os interesses de um grupo nas diversas instâncias sociais. A crença e a fé são elementos essenciais que nutrem o capital político<sup>6</sup> e revigoram-se na medida em que os representantes assumem determinados postos ou espaços políticos na estrutura burocrática do Estado, capazes de efetivar os interesses dos grupos e conquistar um conjunto de benefícios materiais e simbólicos, para os agentes sociais ligados a esse projeto político (BOURDIEU, 2002).

No contexto brasileiro, essas relações são extremamente complexas, em virtude da tradição centralizadora do Estado, dos restritos canais de representação política, do corporativismo burocrático, da pouca tradição partidária e das relações pessoais. Esses fatores, dentre outros, estabelecem uma prática política associada à permanência no poder, ao clientelismo político, à corrupção, a alianças com as oligarquias políticas, ao patrimonialismo e à negociação com a burocracia estatal.

Na sociedade brasileira, os restritos mecanismos de representação e a pouca tradição partidária tendem a reforçar uma lógica de conformação no campo, pois privilegiam a manutenção e a permanência de determinados grupos no poder acostumados a beneficiar-se de privilégios, independentemente dos interesses dos indivíduos representados, que permanecem marginalizados dessa correlação de forças. Essa prática conduz quantidade significativa da população, destituída de efetivos mecanismos de representação e convencida da pequena possibilidade de transformar essas relações de força, a optar pelo apolitismo.

Evidentemente, esses políticos profissionais que dominam as sinuosas relações de poder e as estratégias de manutenção da engrenagem política utilizam-se da relativa liberdade de atuação do campo para impor seus interesses pessoais como se fossem os de seus mandantes. Na prática, não há uma tradição igualitária de representatividade político-partidária constituída, mas uma engrenagem consolidada que favorece as relações pessoais, a manutenção da estrutura de dominação, o poder das oligarquias políticas e as desigualdades sociais.

Na sociedade brasileira, as relações pessoais, o clientelismo político, o moralismo religioso e a hierarquia, como conceitos elementares na formação da identidade social brasileira, são capazes de conviver, sem grandes rupturas ou conflitos ideológicos de diferenciação, com a moderna e formal cultura republicana, formulada sob a égide do Estado de direito. De modo geral, a sociedade brasileira convive permanentemente com o *moderno* apreendido

como as regras constitucionais, a lógica contratualista, a dimensão pública, a representatividade e o individualismo combinados com o *tradicional*, entendido como o conjunto de relações pessoais, a força religiosa, a família, a proteção, o privilégio, a hierarquia. Essa peculiaridade da sociedade brasileira tende a reforçar a lógica *intermediária* e *relacional* como componente imprescindível para a compreensão do funcionamento da estrutura social (DAMATTA, 1993).

Nesse contexto, o campo político representa um elemento determinante do conjunto de relações de poder que sedimentam esse universo cultural. Do campo político originam-se as principais relações de poder, as práticas clientelistas e patrimoniais bem como o resgate de um conjunto de símbolos capazes de recuperar os elos dotados de sentido responsáveis pela legitimação da estrutura de poder. O campo político consegue articular os diversos símbolos culturais de poder existentes no universo religioso e estatal-burocrático para transformá-los em processos de dominação. Essa capacidade de aglutinar esses símbolos culturais legitima esse campo como disseminador de uma lógica própria de poder capaz de submeter os agentes a uma determinada estrutura social.

O centro de atuação do campo político é a estrutura burocrática estatal, responsável pelo monopólio da violência física e simbólica sobre o conjunto dos agentes sociais. Na prática, os grupos detentores de poder na dinâmica interna do campo político utilizam-se da estrutura estatal para disseminar uma determinada lógica de dominação que ratifica o poder instituído sobre o conjunto da sociedade. A força do campo político provém da capacidade desses agentes, em sintonia com a dinâmica interna do campo, de recuperar e mobilizar com eficiência os sentidos simbólicos incorporados aos fenômenos culturais. Os agentes atuantes no campo político conseguem redirecionar os dispositivos simbólicos associados às *teias de poder* próprios do universo religioso, do plano estatal-burocrático, das relações pessoais e paternalistas, para legitimar os procedimentos autoritários de dominação.

No caso brasileiro, a legitimidade do campo político origina-se da tradição patrimonial como referência de utilização pessoal da estrutura administrativa estatal para disseminar uma determinada lógica de dominação e da significativa presença de comportamentos clientelistas como referência constituída de relação social com o poder político. Esses elementos culturais, consolidados na história social brasileira, acrescidos à força da religiosidade, são permanentemente manipulados pelos agentes detentores de poder no interior do campo político. Na prática, o campo político consegue unificar esses aspectos culturais relevantes com o capital econômico e social<sup>7</sup> mobi-

lizado, a ponto de legitimar esse conjunto de elementos e a ação de algumas *peçoas* para o exercício das relações de poder.

O campo político estabelece relações com o campo escolar na medida em que representa a possibilidade concreta de interferir na distribuição e provisão de capital cultural. O interesse político pelo controle desse campo ocorre em razão de um conjunto de fatores, dentre eles a valorização da esfera escolar como mecanismo de ascensão social, o controle do Estado na regulamentação dessa competência, o poder de realizar trocas políticas e os benefícios associados ao domínio de um campo de elevado interesse social.

Dessa forma, o campo escolar, em suas convergências com o poder burocrático, é marcadamente atingido pelas motivações políticas. Nas escolas municipais pesquisadas, os cargos de diretor, coordenador pedagógico, secretária geral e alguns cargos docentes são preenchidos mediante indicação política. Evidentemente, todas essas indicações satisfazem determinados interesses políticos e garantem a permanência de alianças capazes de manter o funcionamento da estrutura burocrática, em comum acordo com os interesses políticos dos grupos dominantes.

Assim, a maioria das decisões tomadas nas instituições escolares sofre dupla pressão; por um lado, o controle do poder burocrático, ao reproduzir as normas técnicas e regimentais, que, apesar da formalidade, não são destituídas de interesses políticos e, por outro lado, a interferência direta dos agentes políticos, que transferem os interesses dos grupos para as relações cotidianas existentes no interior da instituição escolar. Em relação ao trabalho docente, as mesmas relações de dominação se mantêm, pois os agentes escolares percebem, em muitas circunstâncias, a força dos interesses políticos diluídos nas orientações disseminadas pelo sistema educacional, em detrimento de encaminhamentos pedagógicos mais eficazes oferecidos pelo campo escolar.

Os docentes identificam a atuação do campo político no cerne das decisões implementadas pelo poder burocrático e o seu poder de persuasão sobre o campo escolar. O campo político tem significativo poder nesse universo social, pela habilidade de mobilizar um conjunto de recursos capazes de revitalizar os fundamentos culturais que edificam essa sociedade. Na prática, as ações desenvolvidas na instituição escolar são permeadas pela tradição cultural, capaz de definir os tipos de relações de poder formuladas nos diferentes campos e determinar os comportamentos políticos dos agentes, ao recuperar um conjunto de elos simbólicos estabelecidos no inconsciente. Elos que dificultam o rompimento com a estrutura de poder sob o risco de destruir os próprios pilares culturais, que dotam as ações dos agentes de algum sentido social.

Ressalta-se que a submissão à ordem simbólica não é um ato voluntário, consciente e deliberado; pelo contrário, é o resultado de um poder incorporado aos agentes sob a forma de disposições e esquemas de percepção. Os processos de dominação atuam no plano do inconsciente; em especial, resgatam, atribuem sentidos e estabelecem conexões simbólicas com determinadas disposições incorporadas no *habitus*. Essa engrenagem simbólica demonstra o poder coercitivo dos processos de dominação sobre os agentes sociais, o que representa maior dificuldade para romper com essa estrutura de poder, em virtude desses elos, que conservam a ordem social. Todavia, essas estruturas de dominação não são a-históricas; pelo contrário, são produtos de um trabalho árduo de reprodução exercido pelo Estado, como responsável pelo monopólio da violência física e simbólica, assim como pelas instituições sociais tradicionais como a família, a igreja, a escola (BOURDIEU, 2007).

Este artigo demonstra a capacidade dos agentes atuantes no campo político de manipular e renovar os elos inconscientes de poder impregnados no conjunto dos elementos que compõem o universo cultural, bem como a capacidade de disseminá-los por intermédio da estrutura do Estado. Enfim, a predominância dos elementos culturais tradicionais, a saber, a forte hierarquia, as representações sociais de poder, a lógica pessoal, as perseguições e a ausência de atendimento do poder público municipal tendem a recuperar disposições incorporadas, apesar do contato formal com as instituições modernas. A demonstração dessas intermediações pode ser percebida na instituição escolar pela inexistência de práticas coletivas de discussão capazes de recuperar os fundamentos pedagógicos para resolver as lacunas dos processos de ensino e de aprendizagem; ao invés dessas relações edificadas sobre o universo moderno, racional, técnico, burocrático e público, o que predominam são críticas localizadas e a composição de agrupamentos permeados por referenciais e orientações pessoais, cujo resultado é a intensificação dos conflitos e o aumento dos processos de dominação.

Na prática, as possíveis estratégias ou projetos pedagógicos idealizados por algum professor para, por exemplo, reduzir a indisciplina e construir práticas pedagógicas consistentes com vistas a uma efetiva educação dos alunos tendem a ser compreendidas como atitudes de questionamento do poder, da hierarquia e da competência profissional da equipe gestora indicada da escola, além de esbarrar nos interesses políticos e pessoais de manutenção das relações de dominação. Os conflitos e a permanente desmotivação dos professores são resultantes desses elementos agrupados, que tendem a transferir, sobrecarregar e intensificar as relações de dominação sobre a efetivação do trabalho docente.

Nessas instituições escolares pesquisadas não há espaço para a discussão coletiva e o reforço das relações republicanas orientadas pelo estado de direito capaz de consolidar os direitos civis e políticos como referências permanentes a serem recuperadas pelos agentes escolares. Na realidade, a rigidez hierárquica dissemina uma lógica de dominação sustentada no autoritarismo e na violência simbólica, que é transferida para todas as dimensões do sistema, inclusive para a sala de aula na qual tende a encontrar-se com a herança formativa conservadora dos professores.

Em geral, as equipes gestoras das escolas pesquisadas recuperam como referência lógica do processo de tomada de decisão os princípios autoritários, relacionados ao plano pessoal, hierárquico e clientelista e compartilhado pelo conjunto dos agentes. Aos professores restam os modos significativos de negociação com a equipe gestora ou a completa desconsideração das dificuldades enfrentadas no exercício do trabalho pedagógico. Dessa forma, o plano coletivo e o bem comum são valores destituídos de sentido no universo das duas escolas públicas municipais de Morrinhos, objeto deste estudo, sendo substituídos pelas relações pessoais e hierárquicas, sustentadas pelos pilares da política e do moralismo religioso.

É significativo destacar que aparecem *contradições* nesse universo social; todavia, não há força nem elos culturais suficientes para transferir a experiência individual de defesa do controle do trabalho docente para uma dimensão mais abrangente e organizada, próxima a alguma referência coletiva ou de *classe* associada à luta pelos direitos profissionais; a lógica de poder e dominação, consolidada nas relações pessoais, patrimoniais e no clientelismo político, compartilhada pelo conjunto da sociedade, torna-se a principal referência para a resolução dos problemas na escola. Em síntese, a liberdade de expressão e a defesa dos direitos são subsumidas pela lógica das relações e da amizade que, inevitavelmente, afastam a consolidação dos valores democráticos modernos como princípios orientadores da prática cotidiana na escola pública.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo demonstra a força dos elementos culturais e o processo de articulação desses princípios dentro da instituição escolar. O texto revela os limites culturais para a consolidação da gestão escolar democrática em um contexto tradicional e as respostas intermediárias formuladas pelos agentes para solucionar os problemas que surgem no cotidiano.

Em geral, os agentes conseguem perceber as possibilidades transformadoras associadas à instituição escolar; todavia, em razão dos valores

conservadores compartilhados no universo simbólico e da tradição cultural avessa a rupturas, não avançam no sentido de formular saídas mais radicais para solucionar as contradições próprias do universo escolar e da dinâmica social.

Essa prática não questiona a estrutura de dominação; pelo contrário, fortalece-a na medida em que reconstitui a crença na harmonia de que se reveste a instituição estatal e no poder das relações pessoais, além de destituir a sociedade civil da capacidade de organização, à medida que dissipa a confiança coletiva nos mecanismos republicanos de representação política, nos fundamentos da igualdade jurídica e nos processos de mobilização social pela ampliação do status de cidadania<sup>8</sup> (MARSHALL, 1967).

O caminho da ruptura e da forte representatividade política dos indivíduos não foi consolidado na história social brasileira. A dominação sustenta-se na capacidade de manter viva a esperança dos indivíduos de participar das teias de poder e essa especificidade da sociedade brasileira contribui para a manutenção da submissão. A dominação dos grupos mantém-se pela prática clientelista, pelo patrimonialismo, pelas relações que os vinculam aos principais centros do poder e pela adesão dos dominados, que acreditam nos benefícios pessoais passíveis de ser alcançados por essa postura de fidelidade e anuência ao projeto do dominador (DAMATTA, 1985; 1997).

Dessa forma, as contradições não se manifestam com a intensidade necessária para contrapor-se ao universo cultural estabelecido e gerar respostas mais coletivas, transformadoras e de essência democrática em oposição ao conjunto de valores vivenciado e compartilhado pelos agentes escolares. Na prática, os valores modernos fundados na estrutura do Estado republicano de direito não conseguiram penetrar no universo simbólico do conjunto dos agentes escolares a ponto de servir permanentemente como referência lógica e teórica a ser buscada para a solução dos problemas cotidianos. Pelo contrário, no contexto analisado, esses fundamentos modernos foram, com o decorrer dos anos, subsumidos à cultura tradicional e, em grande parte, serviram para redimensionar as antigas estruturas de poder.

Nesse contexto analisado, os fundamentos básicos para a edificação da gestão escolar democrática não foram consolidados, pois não há a garantia incondicional da manutenção dos direitos humanos, da defesa do estado de direito e do status de cidadania. A condição para a efetivação de práticas democráticas é a garantia jurídica de resguardo desses direitos historicamente associados à consolidação do estado republicano. Em geral, os fundamentos culturais tradicionais predominam no universo simbólico dos

agentes e os impedem de operar por dispositivos modernos e republicanos no cotidiano escolar.

Nos contextos tradicionais, as contradições são resolvidas sem a efetiva ruptura com a estrutura estabelecida, o que representa a permanência dos princípios conservadores como fundamento para a explicação da realidade. Evidentemente, algumas exceções acontecem em razão da história ou da capacidade de agrupamento dos professores, todavia, a pesquisa realizada demonstra que as contradições tendem a ser resolvidas permanentemente por processos intermediários e combinatórios sem a ruptura com as estruturas culturais de dominação.

No caso específico da gestão escolar, nos contextos tradicionais, a presença das relações pessoais, do clientelismo político, do moralismo religioso, da hierarquia e do patrimonialismo instituíram a condicionalidade cultural como elemento significativo para a consideração da estrutura institucional da escola. A estrutura republicana de organização social, sedimentada sob o estado de direito, e os princípios da cidadania não se consolidaram efetivamente nessas regiões, cuja peculiaridade econômico-produtiva não constituiu as clássicas disputas entre capital e trabalho capazes de estimular efetivas transformações estruturais. Essa peculiaridade estabelece a necessidade de revisão dos fundamentos modernos como a principal referência de análise desses contextos.

Apesar de as contradições nessas sociedades serem tendencialmente resolvidas com procedimentos intermediários, a pressão externa por efetivas transformações estruturais pode ser considerada a principal estratégia para a mudança estrutural. As transformações nas sociedades tradicionais passam pela pressão econômico-produtiva e pela radicalização das relações entre capital e trabalho. Dessa forma, a ação dos trabalhadores nesses contextos deve ser orientada pela defesa das estruturas republicanas e democráticas associadas ao desenvolvimento econômico-produtivo vinculado à consolidação das clássicas disputas por espaço político entre capital e o trabalho.

Evidentemente, essas relações vinculam-se a uma dimensão nacional associada à luta da sociedade civil proveniente de regiões com características modernas e industrializadas, cujas relações de produção estejam mais desenvolvidas. Ressalta-se que, mesmo nessas regiões mais modernas e industrializadas, os aspectos culturais tradicionais também influenciam a organização da sociedade; todavia, as contradições apresentam-se com maior complexidade.

Assim, a ação dos trabalhadores nas regiões tradicionais deve estar voltada para uma perspectiva nacional, em comum acordo com as institui-

ções da sociedade civil de regiões mais modernas e industrializadas, capazes de pressionar por significativas mudanças estruturais. Evidentemente, essa constatação não inibe a luta cotidiana pela recuperação dos valores republicanos e modernos na organização e gestão da escola; todavia, a força cultural dos tradicionais elementos de dominação tende a reduzir a capacidade de mobilização dos trabalhadores, cooptar as lideranças políticas democráticas e intermediar as contradições em uma perspectiva mais conservadora.

A principal luta dos trabalhadores dos contextos tradicionais deve estar associada às reivindicações da sociedade civil oriundas dos centros modernos industrializados consubstanciados em reivindicações nacionais capazes de intensificar a presença das instituições republicanas modernas no cotidiano social, a formulação de um sistema nacional articulado de Educação Básica, a melhoria das condições econômicas e a recuperação de status social dos professores, a efetiva profissionalização do trabalho docente, a intensificação dos processos de formação em pesquisa, o acompanhamento, apoio e controle do trabalho pedagógico, o maior intercâmbio entre as instituições escolares e a ampliação de estudos a respeito de práticas participativas no conjunto das escolas. Esse conjunto de medidas externas, mesmo submetidas à força cultural dos elementos tradicionais no contexto regional, poderia contribuir para intensificar as contradições e forçar novas intermediações capazes de recuperar mais referências modernas para a adequação desse contexto às novas demandas a respeito do valor e do papel social da educação.

Evidentemente, o desenvolvimento de um sistema educacional mais consistente, participativo e crítico não anularia o caráter intermediário constitutivo da identidade social brasileira, mas restabeleceria os referenciais modernos como perspectiva concreta para a resolução dos problemas e como fundamento cultural capaz de ser buscado, permanentemente, pelos agentes, no cotidiano da escola. O aperfeiçoamento desses princípios no conjunto das instituições escolares poderia, em longo prazo, contribuir para proporcionar uma visão mais igualitária e democrática da sociedade. Além disso, poderia sedimentar a legitimidade universal da lógica republicana ao mesmo tempo em que estimularia o surgimento de contradições permanentes em muitas instituições escolares, como as analisadas na pesquisa, que compartilham valores autoritários e significativos elementos culturais tradicionais, limitando-se à reprodução das relações de dominação e à manutenção de uma lógica conservadora de organização social.



---

## CULTURAL LIMITS FOR THE CONSOLIDATION OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN A TRADITIONAL CONTEXT

**ABSTRACT:** this article analyzes the interference of cultural aspects in the inner dynamics of the school, and in particular, the implications of the process of building a social and political identity for the consolidation of democratic school management. It traces the cultural force of hierarchy, personalism, political cronyism, patrimonialism, and religious moralism in a traditional context. It also shows the consequences of the symbolic articulation undertaken by politics when these cultural elements are transformed into considerable domination processes in school organization and management. These analyses are based on a collective case study of an ethnographic nature, carried out at two public schools in the municipality of Morrinhos in the Brazilian state of Goiás.

**KEYWORDS:** Culture. Politics. Management.

---

## NOTAS

1. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 2000), no art. 206, inciso VI e os artigos 14 e 15 da Lei nº 9394, de 20 de Dezembro de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96 (BRASIL, 1997) – estabelecem a gestão democrática do ensino público, na forma de lei.

2. A pesquisa de campo aconteceu no segundo semestre de 2007. A pesquisa na Escola Azul e Escola Vermelha realizou-se em um período de seis meses, o que totalizou três meses de observação em cada uma das escolas. A maior parte das observações nas escolas ocorreu na sala dos professores com o objetivo de se analisarem as reuniões não planejadas, as decisões informais que ocorrem durante o intervalo das aulas, os momentos de planejamento, as conversas informais entre os docentes, bem como observar os recados na sala dos professores e em outros espaços da escola. O diário de campo exerceu papel determinante no processo de captação dos dados observados. A entrevista semiestruturada também foi utilizada como recurso metodológico porque tem, como ponto de partida, questionamentos apoiados em hipóteses formuladas no trabalho de campo que interessam ao pesquisador, e que, em seguida, oferecem amplo espaço de interrogativas, fruto de novas hipóteses, que vão surgindo à medida que se vivencia a experiência do dia-a-dia com os agentes escolares. A pesquisa documental apresentou-se como instrumento importante para a investigação porque serviu como recurso para se contextualizar o fenômeno e completar o quadro de informações básicas a respeito do funcionamento do sistema.

3. Bourdieu define o conceito de *habitus de classe*, que pode ser compreendido como um sistema de disposições duradouras adquiridas pelo indivíduo durante o processo de socialização. Esse sistema de disposições consiste de atitudes, inclinações para perceber, sentir, fazer e pensar, interiorizadas pelos indivíduos em razão de suas

condições objetivas de existência e origem de classe, que funcionam como princípios inconscientes de ação, de percepção e de reflexão (BOURDIEU, 1996).

4. Segundo Silva e Silva (2006), “o antropólogo social Roberto Damatta, por exemplo, usa a noção de identidade social para discutir a construção de uma identidade nacional brasileira [...]. Para ele, a construção da identidade social é feita de afirmativas e negativas, a partir dos posicionamentos dos indivíduos diante das situações do cotidiano. De acordo com Damatta, uma pessoa cria sua identidade ao se posicionar diante das instituições, ao responder às situações sociais mais importantes da sociedade: como um indivíduo entende o casamento, a Igreja, a moralidade, a Arte, as leis etc., é o que define sua identidade social. Esses perfis seriam construídos a partir de fórmulas dadas pela sociedade, e não criados simplesmente pela escolha individual.” (p.202-203)

5. Locke (1998) defende a transição dos homens do estado de natureza para a sociedade civil em que todos os homens são regidos por um sistema legislativo comum que salvaguarde os direitos individuais e a propriedade. Locke defende que todos os membros da sociedade devem subordinar-se à autoridade legal, inclusive o soberano absoluto. O poder legislativo é o principal regulador e equalizador da sociedade, na medida em que deve responsabilizar-se pela elaboração e o cumprimento das leis, pois essas têm por objetivo garantir a manutenção dos direitos individuais, a conservação da propriedade e a segurança pessoal. O *pacto social* estabelecido garantiria legalmente a igualdade de todos os proprietários de acumular e preservar seus direitos individuais. Assim, o Estado é um poder consentido por esses proprietários individuais para a proteção de suas propriedades e de si mesmos. Esse *contrato*, todavia, pode ser revogado se o Estado não conseguir garantir a proteção da propriedade, a manutenção da paz e a satisfação dos interesses econômicos. Locke avança na elaboração de formulações teóricas contratualistas capazes de consolidar a edificação do moderno Estado liberal. Essas formulações teóricas concebem a formação de um Estado liberal submetido aos interesses dos indivíduos organizados em torno de um pacto social.

6. Bourdieu (2002) esclarece que essas relações ocorrem em decorrência da intensa mobilização de poder simbólico estabelecido no campo político. O autor define poder simbólico como “um poder que aquele que lhe está sujeito dá àquele que o exerce, um crédito com que ele o credita, uma *fides*, uma *auctoritas*, que ele lhe confia pondo nele a sua confiança. É um poder que existe porque aquele que lhe está sujeito crê que ele existe.” (p. 188)

7. Segundo Bourdieu (1998), “o capital social é um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo como conjunto de agentes que, não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros e por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis.” (p.67)

8. Segundo Marshall (1967), nos Estados liberais, entre os séculos XVIII e XX, constituíram-se relações baseadas nos princípios da cidadania. Marshall divide o conceito de cidadania em três elementos: civil, político e social. "O elemento civil é composto dos direitos necessários à liberdade individual – liberdade de ir e vir, liberdade de imprensa, pensamento e fé, o direito à propriedade e de concluir contratos válidos e o direito à justiça. Este último difere dos outros porque é o direito de defender e afirmar todos os direitos em termos de igualdade com os outros e pelo devido encaminhamento processual. Isso nos mostra que as instituições mais intimamente associadas com os direitos civis são os tribunais de justiça. Por elemento político se deve entender o direito de participar no exercício do poder político, como um membro de um organismo investido da autoridade política ou como um eleitor dos membros de tal organismo. As instituições correspondentes são o parlamento e os conselhos do governo local. O elemento social se refere a tudo o que vai desde o direito a um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de participar, por completo, da herança social e levar a vida de um civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade. As instituições mais intimamente ligadas com ele são o sistema educacional e os serviços sociais" (p. 63-64).

## REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- \_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz, 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Escritos de Educação*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas: Papirus, 1996.
- BRANDÃO, C. R. *O festim dos bruxos: estudos sobre a religião no Brasil*. Campinas: Unicamp; São Paulo: Ícone, 1987.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.
- CARVALHO, J. M. *Pontos e bordados: escritos de história e política*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Os bestializados*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. 2. ed. Bauru: Universidade do Sagrado Coração, 2002.
- DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

- \_\_\_\_\_. *Conta de mentiroso: sete ensaios de antropologia brasileira*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.
- \_\_\_\_\_. *A casa & a rua. Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- FAORO, R. *Os donos do poder. Formação do patronato político brasileiro*. 3. ed. revista. São Paulo: Globo, 2001.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LOCKE, J. *Dois tratados sobre o governo*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- MARSHALL, T. *Cidadania, classe social e status*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- MARTINS, J. S. *O Poder do Atraso. Ensaios de sociologia da história lenta*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro. A formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- SILVA, K. V.; SILVA, M. H. *Dicionário de conceitos históricos*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.
- SOUZA, D. B.; FARIA, L. C. M. (orgs.). *Desafios da educação municipal*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- SCHWARTZMAN, S. *Bases do autoritarismo brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UnB/ São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

---

LUÍS GUSTAVO ALEXANDRE SILVA é doutor em Educação pela UFG, professor da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás, e sua produção tem versado especialmente sobre Políticas Educacionais e Gestão Escolar.  
E-mail: luisgas1@hotmail.com

---