

## **Cultura e educação nos espaços rurais: aprendizado e reflexão**

Josinete Cardoso LEAL<sup>1</sup>  
Arlete Silva SANTOS<sup>2</sup>  
Raimundo S. LEAL<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente texto descreve a cultura organizacional de uma escola da roça no Município de Santo Antônio de Jesus-Bahia. O principal objetivo deste trabalho é analisar a cultura da Escola X a partir dos seus artefatos visíveis, bem como do sistema de crenças e valores. Para tanto, utilizou-se como procedimento metodológico o estudo de caso e de forma qualitativa apresenta-se o conceito de espaço e de cultura enfatizando-se os aspectos específicos do ambiente rural e a relação existente entre ambos.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Espaço Rural. Escola da Roça. Diversidade.

## **Culture and education in rural areas: learning and thinking**

**ABSTRACT:** This paper describes the organizational culture of a farm school in Santo Antonio de Jesus-Bahia. The main objective of this work is to analyze the culture of the X school from its visible artifacts, as well as the system of beliefs and values. A case study was used as a methodological procedure and in a qualitative way it presents the conception of space and culture emphasizing the specific aspects of rural environment and the relation between both of them.

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Rural Areas. Farm school. Diversity.

### **Introdução**

Este trabalho tem como objeto de estudo a cultura de uma organização escolar da roça e sua relação com o contexto em que ela está inserida. A partir de leituras sobre o assunto, verificou-se pouca atenção para a análise do valor e influência da cultura no contexto do espaço rural, evidenciando uma lacuna acadêmica. Tal evidência foi se constituindo à medida

---

<sup>1</sup> Faculdade Maurício de Nassau-BA; Faculdade Dom Pedro II. Salvador,BA - Brasil. CEP: 40010-020. Email: [josileal.educ@gmail.com](mailto:josileal.educ@gmail.com); [josicleal@oi.com.br](mailto:josicleal@oi.com.br)

<sup>2</sup> Faculdade Maurício de Nassau-BA; FVC-CEPPEV – Faculdade Visconde de Cairu – Centro de Pós-graduação e Pesquisa Visconde de Cairu. Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Salvador,BA - Brasil. CEP: 40.070-200. E-mail: [bansantos@uol.com.br](mailto:bansantos@uol.com.br)

<sup>3</sup> FVC-CEPPEV – Faculdade Visconde de Cairu – Centro de Pós-graduação e Pesquisa Visconde de Cairu. Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social; UFBA – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Salvador, BA - Brasil. CEP: 40110-903. E-mail: [leal@cairu.br](mailto:leal@cairu.br); [lealr@ufba.br](mailto:lealr@ufba.br)

que as leituras foram sendo efetuadas. Como questão norteadora do trabalho, envolvendo a descrição e análise da cultura de uma organização escolar situada no espaço rural, foi efetuada a seguinte indagação: Como se dá a interação entre a cultura do espaço rural e a organização escolar presente nesse ambiente?

Partindo-se deste questionamento, busca-se, neste texto, analisar de forma geral a cultura desta organização a partir dos artefatos visíveis, bem como do seu sistema de crenças e valores e, de modo específico, expor o conceito de espaço, de cultura organizacional, de campo e de roça. Além disso, apresenta-se a descrição dos dados colhidos no campo da pesquisa fazendo-se a relação entre a teoria e a prática através do caso da Escola X.

As discussões sobre cultura no âmbito organizacional vêm sendo intensificadas a cada dia nas instituições acadêmicas e científicas (SÁ; ENDERS, 2002). No entanto, ainda existe uma grande deficiência de trabalhos sobre organizações educacionais rurais, considerando a cultura das pessoas que habitam o espaço rural. Não foi possível encontrar nenhum trabalho com a especificidade deste foco.

Dessa forma, considera-se de suma importância a realização de mais pesquisas nesta área, pois assim, torna-se possível contribuir com os educadores, educandos e comunidades rurais, bem como com a comunidade científica, que carece de mais conhecimento sobre a real situação das necessidades sociais do espaço rural. É necessário pensar numa educação que parta da realidade dos educandos, construída em conjunto com eles, para favorecer uma verdadeira *práxis* pedagógica.

O levantamento dos dados para a realização deste trabalho foi realizado *in loco* e através da análise de conteúdo do Projeto Político Pedagógico da Escola X. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e como técnicas a observação não participante e a entrevista semi-estruturada<sup>4</sup>. Foram tomados como base teórica os estudos da historiadora Marcílio (2000), do geógrafo M. Santos (2006), das geógrafas Marques (2002) e Ponte (2004), do antropólogo Brandão (1990), dos educadores Freire (2000), Leite (1999) e F. Santos (2006), e de outros pesquisadores como: Alves (1997), Sá e Enders (2002) e Mastella (2001), que têm os seus estudos voltados para a cultura organizacional.

Com o propósito de facilitar a compreensão deste texto, na primeira seção são feitas a introdução e contextualização do tema. Na segunda, apresenta-se o conceito de cultura. Na

---

<sup>4</sup> Apenas a diretora foi entrevistada, não tendo sido ouvidas as outras funcionárias (coordenadora, professoras e a merendeira), nem os alunos. Isso porque não houve tempo suficiente para a realização mais aprofundada deste trabalho. No entanto, foi feita uma breve observação no que se refere aos aspectos gerais da escola, já que todos os dados levantados *in loco* ocuparam apenas um dia de trabalho.

terceira, o conceito de espaço e sua diversidade. Na quarta seção faz-se uma discussão sobre a relação entre espaço rural e a cultura organizacional. Na quinta são apresentados e analisados os dados da Escola X. Em seguida, apresenta-se a força que tem a cultura e sua relação com o sistema de crenças e valores. Por último, conclui-se com os comentários finais sobre o assunto e a questão norteadora do artigo.

### **O conceito de cultura e seus deslocamentos**

O conceito de cultura é bastante amplo, pois envolve as relações humanas que acontecem desde os povos primitivos. No entanto, as discussões sobre a forma de viver e ver o mundo são analisadas, especialmente a partir dos filósofos gregos da antiguidade. Dentre eles, destacam-se Sócrates, Platão e Aristóteles que já debatiam com seus discípulos e cidadãos de Atenas sobre a conduta humana e sua relação com a *Polis*.

Essas discussões aconteciam sistematicamente por meio da filosofia, que sempre teve como objeto de estudo a totalidade. No entanto, com o surgimento das ciências sociais de forma particularizada, a concepção de cultura passa a ser estudada por diversas áreas do saber científico. Dentre elas, especialmente, a Antropologia é que apresenta de forma mais aprofundada os diversos conceitos. Conforme consta no dicionário Houaiss (apud SÁ; ENDERS, 2002, p.1), a cultura é um “[...] conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes etc. que distinguem um grupo social”. A partir desta afirmação, é possível notar com maior clareza a amplitude do referido termo.

Diante da magnitude de tais discussões, somente nos anos 80 aparece com mais intensidade a preocupação com as especificidades da cultura organizacional (SÁ; ENDERS, 2002). Porém, assim como há diversas formas de compreensão sobre a cultura geral, também há para a cultura das organizações. Dentre os vários conceitos existentes, destaca-se neste texto o mais utilizado pelos estudiosos do assunto, que é a concepção de Shein (apud MASTELLA, 2001, p. 2). Segundo ele:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Com essa preocupação, na década de 70, os debates sobre a cultura das organizações escolares também foram incluídas no contexto educacional por meio dos estudiosos da administração escolar (SÁ; ENDERS, 2002). Essa inquietação avança até os dias atuais, tendo em vista a necessidade de maior amplitude na relação entre a escola e o ambiente onde ela se encontra inserida. Para tanto, importa compreender os espaços a partir do seu contexto, tendo em vista sua diversidade.

### **O espaço rural e a diversidade dos seus conceitos**

Ao falar em espaço, pode-se conceber, de imediato, um lugar estático, capaz de abrigar coisas, objetos<sup>5</sup> e/ou pessoas. Ainda é possível imaginar um conceito universal, homogêneo. No entanto, M. Santos (2006, p.42), estudioso deste assunto, traz uma importante reflexão ao afirmar que “[...] o espaço é um misto, um híbrido, um composto de formas-conteúdo”<sup>6</sup>. Com essa afirmação, o autor concebe o espaço como um ambiente vivo que se movimenta, mostra-se e se manifesta, reagindo às ações humanas. Ele acrescenta ainda: “O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como quadro único no qual a história se dá” (SANTOS, M., 2006, p.63).

A história mostra que os espaços são heterogêneos. Em cada lugar, são manifestadas as suas características próprias, por isso, ao tratar do conceito de espaço rural, não basta diferenciá-lo do urbano, mas buscar aquilo que o difere no seu conjunto. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007, p.2) diferencia a área urbana da rural, utilizando o critério “Político-Administrativo”. Assim estão definidos o urbano e o rural pelo IBGE (2007, p.3): “**Área Urbana:** Área interna ao perímetro urbano de uma cidade ou vila, definida por lei municipal; e **Área Rural:** Área de um município externa ao perímetro urbano”.

Nesse sentido, Marques (2002, p.97) faz uma interessante crítica afirmando: “[...] o rural, assim como o urbano, é definido pelo arbítrio dos poderes municipais, o que, muitas vezes, é influenciado por seus interesses fiscais”. Ou seja, conforme informa Ponte (2004), os impostos urbanos vão para as prefeituras dos municípios, já os rurais vão para a federação,

---

<sup>5</sup> “As coisas seriam um dom da natureza e os objetos um resultado do trabalho” (SANTOS, M., 2006, p.64).

<sup>6</sup> “A idéia de forma-conteúdo une o processo e o resultado, a função e a forma, o passado e o futuro, o objeto e o sujeito, o natural e o social. Essa idéia também supõe o tratamento analítico do espaço como um conjunto inseparável de sistemas de objetos e sistemas de ações” (SANTOS, M., 2006, p.103).

isso faz com que alguns lugares com características predominantemente rurais sejam denominados de urbanos.

Dessa forma, importa chamar a atenção para a utilização dos conceitos de espaço rural e urbano indo além das definições oficiais, pois eles surgem carregados de significados importantes para a compreensão da diversidade existente neste país. No Brasil, os termos mais utilizados pelos estudiosos para conceituar o rural são: “campo e roça”.

Marcílio (2000), que fez uma investigação sobre a demografia e a evolução agrária paulista referente ao período de “1700-1836”, traz relevantes informações sobre esses dois termos. Quanto ao primeiro, ela afirma que dele faziam parte os lavradores proprietários de terra e de meios de produção que comercializavam interna e externamente seus produtos. Já quanto ao segundo, ela define como sendo um lugar onde se plantavam pequenas lavouras para o consumo doméstico, ou seja, agricultura de subsistência. Os roceiros eram, portanto, aqueles que não possuíam terra.

Em estudo recente, F. Santos (2006, p.90), apresenta uma importante pesquisa acerca do conceito de roça, confirmando o exposto e trazendo novas e importantes informações sobre o assunto. Nesse sentido, ele afirma:

O termo campo [...] parece nos remeter a grandes extensões de terras que, às vezes, congregam várias e grandes propriedades, cortadas por pastos, lavouras, rios, colinas e um verde abundante, sendo, portanto, uma expressão genérica. [...] aparece majoritariamente na sociologia rural brasileira e também na economia rural, como sinônimo de área rural; deriva daí a utilização dos termos campesinato e camponês. Na Bahia, entretanto, estes são termos pouco utilizados.

Segundo esse pesquisador, na Bahia<sup>7</sup>, os termos mais utilizados são: “roça, terreno, fazenda e sítio”. Ainda conforme F. Santos (2006, p.90), roça “[...] é a pequena propriedade, geralmente destinada ao cultivo de várias lavouras de pequena importância econômica destinadas à subsistência”, condizendo, portanto, com a defesa de Marcílio (2000). No entanto, eles divergem quanto à questão da propriedade, pois, para esta pesquisadora, os roceiros não possuíam terra; já, segundo F. Santos (2006), eles possuem uma pequena propriedade. Acredita-se que esta divergência se dê pela distância no tempo histórico em que foram feitas as pesquisas.

---

<sup>7</sup> Já no Sul do Brasil, o termo mais utilizado é “campo” (SANTOS, F., 2006).

## **O espaço rural e sua relação com a cultura organizacional**

O espaço rural é dinâmico, pois é um ambiente vivo onde as pessoas cultivam suas crenças e valores, constituindo assim a particularidade da sua cultura. Brandão (1990, p.4) define a cultura desse espaço como sendo “[...] a teia de símbolos e sentidos com que os camponeses representam a vida; de suas crenças, de seus códigos de convivência familiar e comunitária; de suas técnicas e estratégias de reprodução do trabalho agrícola e pastoril”. À luz da concepção do antropólogo supracitado, compreende-se que a cultura é diversa e precisa ser respeitada por todas as pessoas, pois cada povo tem o seu jeito próprio de ser, significar e ressignificar o mundo onde vive.

A cultura de uma organização escolar no espaço rural não pode ser imposta, ela precisa interagir com o contexto social e cultural do ambiente onde está inserida. É necessário considerar as especificidades culturais da realidade para haver a possibilidade de uma troca de saberes entre a direção, os educadores, os educandos, os pais e a comunidade. Todos precisam se reconhecer como membros indispensáveis para o bom desenvolvimento da instituição.

Pensando assim, não se pode conceber uma escola no ambiente rural que tenha uma visão verticalizada e imponha os valores da cultura urbana como sendo os melhores e os únicos capazes de construir o conhecimento formal. O educador Paulo Freire (2000) já alertava que a ação pedagógica deve partir da realidade dos educandos e não a ela ser direcionada. Ainda sobre esta questão encontra-se a seguinte contribuição:

[...] qualquer agrupamento humano, ao ser exposto a interferências abruptas de valores externos à sua realidade, ou por processos adversos à vontade coletiva, passa por situações dissociativas de comportamento, manifestando-se, aparentemente, sem nenhum controle ou direcionamento (LEITE, 1999, p.90).

De modo geral, as organizações escolares têm dificuldade de interagir com as pessoas que habitam nos espaços rurais porque, desde os primórdios, estas organizações têm sua estrutura pensada do urbano ao rural e, muitas vezes, agem a partir de um modelo, impondo valores que as afastam do contexto em que se encontram. F. Santos (2006, p.141) contribui com o exposto afirmando: “[...] a escola da roça foi condenada a imitar a escola urbana (a escola única, laica, científica, universal), como decorrência da ausência de políticas públicas que atendessem às suas alteridades”.

Existem ainda muitos conflitos entre a organização escolar rural e a cultura das pessoas que habitam os espaços rurais, pois a verticalização do saber ainda se faz presente

nesse ambiente. De modo geral, a escola chega com toda a sua organização, do urbano ao rural, sem considerar as especificidades da cultura local e isto a torna distante do público ao qual ela se destina. No entanto, também há muitas tentativas de superação para este empecilho. A Escola X é um exemplo desta busca. Isso é comprovado através dos dados descritos e analisados neste texto.

### **Apresentação e análise da Escola X**

A Escola X é uma instituição pública construída no ano de 1980 e reconhecida pelo MEC em 07/03/1988. Antes do seu reconhecimento, os dados eram registrados diretamente na Secretaria Municipal de Educação (SEC). Esta organização escolar conta com o trabalho de sete funcionárias: uma diretora, uma coordenadora, três professoras e duas merendeiras. A sua estrutura física é composta por três salas, uma cozinha, uma secretaria/diretoria e dois sanitários. Segundo registro da SEC:

O Grupo Escolar [...] fica situado no povoado do [...] na Zona Rural, afastado aproximadamente 12 km do centro da cidade de Santo Antônio de Jesus. O povoado recebeu o nome de [...] devido aos primeiros colonos que aqui chegaram construíram suas habitações próximas às margens do Rio Sururu. Estas famílias tinham o sobrenome de [...] e com o passar do tempo, colocaram o nome de [...] para homenagear os primeiros habitantes. [...] Hoje moram aproximadamente 120 famílias, chegando a um total de mais de 500 moradores (SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.1).

Perante a história sobre o nome do povoado, com o qual os estrangeiros foram homenageados, e, diante da recepção com que fomos recebidos, pode-se inferir que as pessoas desta comunidade, desde tempos remotos, recebem as outras de fora com muito carinho e apreço. Este é um fato que tem raízes históricas, pois quando os colonizadores chegaram ao Brasil, foram recebidos pela maioria dos nativos de forma pacífica a ponto de se tornarem servos dos estrangeiros (WOOD; CALDAS, 1998).

A Escola X, única presente no referido povoado, funciona com dois Ciclos<sup>8</sup> de Aprendizagem (CIAP) no nível Fundamental. No turno diurno, a referida instituição tem

---

<sup>8</sup> “[...] a ideia de ciclos é que os alunos, em vez de serem avaliados e aprovados ou não a cada ano, são avaliados depois de um ciclo de dois, três e até quatro anos. Dentro do ciclo, não existe reprovação. Ao final do ciclo, talvez, mas não é recomendado. Assim, se o primeiro ciclo inclui as três primeiras séries do ensino fundamental, os alunos teriam três anos para aprender a ler e a escrever, cada qual no seu ritmo, e ninguém seria reprovado ao final do primeiro ano” (SCHWARTZMAN, 2007).

como objetivo basilar oferecer educação formal a crianças e no turno noturno a jovens e adultos<sup>9</sup>. Educar as crianças dos dois ciclos é sua principal função. Atualmente, a escola tem um total de 129 alunos: 97 alunos no turno diurno e 32 no noturno. Nos turnos matutino e vespertino, o processo de aprendizagem é desenvolvido com as crianças do ano um ao ano cinco, conforme descrição a seguir:

**Tabela 1 – Distribuição de alunos por turno/ciclo/nível**

<b>TURNO</b>	<b>CICLOS/NÍVEIS</b>	<b>Nº DE ALUNOS POR NÍVEL</b>
Matutino	Educação infantil	25 alunos
	CIAP I – ano 1 - alfabetização	11 alunos
	CIAP I – ano 2 – antiga 1ª. série	13 alunos
	CIAP I – ano 3 – antiga 2ª. série	19 alunos
Vespertino	CIAP II – ano 4 – antiga 3ª. série	16 alunos
	4ª série	13 alunos
Total		97 alunos

Elaboração própria.

Dentre os aspectos físicos da escola, destaca-se o nome que está visível logo na fachada da instituição. A diretora informou que a escolha foi feita pelo prefeito, na época da inauguração, em homenagem a um padre cujo nome está registrado na história, mas não é conhecido da comunidade. Por isso, ela está tentando trocar para o nome de quem doou o terreno para a construção do estabelecimento, que era um morador da região<sup>10</sup>.

A arquitetura da escola é simples. As cores das paredes são verde e branca e o chão é de cimento. Uma sala é ampla e as outras duas têm um tamanho razoável, que dá para os alunos se acomodarem bem. Dentro da sala um há uma estante com vários livros, revistas, num cantinho denominado “Bazar dos Valores”. É visível também um mural onde estão alguns avisos. Existem muitos cartazes nas paredes e, estes, segundo a diretora, são confeccionados pelas professoras e pelos alunos. Portanto, há evidência de um ambiente participativo e alegre.

A instituição dispõe ainda de um mobiliário modesto, mas adequado às atividades escolares. Existem equipamentos disponíveis para as professoras utilizarem em suas aulas

<sup>9</sup> Esta pesquisa teve como foco os turnos matutino e vespertino.

<sup>10</sup> O referido morador já faleceu.



como quadro, TV, aparelho de vídeo cassete, DVD<sup>11</sup>, retroprojetor, mimeógrafo, som e microfone.

Observou-se também que todas as funcionárias e alunos usam farda. Quando se falou sobre esta questão, a diretora comentou: “É uma farda nova, recebemos esse ano porque antes era a da Escola Ativa<sup>12</sup>”. O uso da farda aparenta que não existe preocupação com o *status*.

Na escola existe uma salinha onde está escrito “Diretoria”, mas a diretora disse não haver uma sala específica para a direção e nem para as outras funcionárias. Ela afirmou que se reúnem no pátio ou na cozinha e que as reuniões são feitas lá mesmo na escola e não na cidade. Este é um fator importante porque valoriza o ambiente onde elas trabalham.

A área de circulação é imensa, tem muito verde, o que possibilita às crianças circular e brincar à vontade. Elas dispõem ainda de um ambiente literalmente silencioso, o que facilita o desenvolvimento das atividades nas salas de aula.

Em contrapartida, a escola não é murada. Este fato foi descrito pela diretora como uma dificuldade porque a instituição fica num local muito frio e quando chove, molha o interior das salas. Além disso, algumas crianças não têm agasalhos para se proteger. Pode-se observar também que a escola não tem cantina. Segundo a diretora, as crianças fazem o lanche no “terreiro”<sup>13</sup>.

Após a observação dos artefatos visíveis<sup>14</sup> presentes no Grupo Escolar X, é possível afirmar o quanto os mesmos revelam as crenças e os valores presentes na instituição. Eles mostram a simplicidade, a alegria, as dificuldades e a esperança daquele povo por dias melhores. Isto confirma a afirmação de Alves<sup>15</sup> (1997, p.3), quando ele diz: “Os artefatos visíveis, com frequência, reproduzem o sistema de valores predominantes na organização”. Para melhor compreensão desta afirmação, a seguir são apresentados os dados de caráter subjetivo e que complementam o referido assunto, envolvendo o todo da organização.

---

<sup>11</sup> Esses aparelhos eletrônicos pertencem à diretora e quando as professoras querem passar algum filme para os alunos, dirigem-se até à sua casa que fica bem próxima da escola.

<sup>12</sup> “A Escola Ativa baseia-se no modelo da *Escuela Nueva*, implementada na Colômbia em 1975 e hoje adotada também em diversos países latino-americanos. A proposta inclui estratégias inovadoras e recursos pedagógicos visando a melhoria da qualidade e eficiência da educação em escolas multisseriadas, principalmente situadas em áreas rurais” (BOF, 2006, p.107).

<sup>13</sup> No espaço rural é denominado terreiro a área situada em volta de um imóvel.

<sup>14</sup> Conforme salienta Schein (apud MASTELLA, 2001, p.2), os “[...] artefatos visíveis dizem respeito ao ambiente da organização, layout, comportamentos visíveis e documentos públicos como cartas e mapas. Estes artefatos são de fácil percepção e de difícil interpretação”.

<sup>15</sup> O roteiro seguido para a descrição da Escola X obedece à proposta apresentada no texto deste autor no qual ele indica várias possibilidades para o desvendamento da cultura de uma organização. Dentre elas: os artefatos visíveis, os sistemas de crenças e valores, sistema de comunicação, sistema de símbolos, além de outros conforme destacados na sequência desta exposição.

### **A força da cultura: o sistema de crenças e valores**

No que se refere a este tópico, Schein (apud MASTELLA, 2001, p.2), ao contrário do que afirmou anteriormente sobre os artefatos visíveis, diz o seguinte sobre o nível de valores:

[...] são difíceis de observar diretamente, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, as razões subjacentes ao comportamento permanecem inconscientes.

Conforme orientação de Schein, são apresentados neste texto os dados colhidos por meio da entrevista feita à diretora, considerada um “membro-chave” da organização. Além da análise dos dados encontrados no Projeto Político Pedagógico, verificando-se a crença e os valores expressos na cultura da Escola X. Dentre eles, podem-se destacar a luta, a solidariedade e a motivação.

Nesse sentido, a diretora informou que “concluiu o Magistério em 1984, chegou à escola em 1986 e começou a ser diretora em 1990”. Disse que pretende fazer Pedagogia através do programa da Rede UNEB 2000<sup>16</sup>. Acrescentou também que sua função na instituição é somente durante o dia, mas que dá assistência à noite gratuitamente. Ela afirma ainda:

Cheguei como professora de uma classe multisseriada, (1ª à 4ª série – tudo numa sala só). Não tinha material pra trabalhar, por exemplo, matemática não tinha tabuada, eu trabalhava com semente, lata... o que agente achava (sucata). Aí chegou o convite para eu ser diretora. Então de lá para cá venho tomando conta da escola até hoje.

A dirigente disse considerar-se uma profissional “motivadora” que enfrenta as dificuldades reunindo todas as professoras, pois sua gestão é participativa. Quando questionada se existem conflitos entre as professoras, ela afirmou: “Antes, não entravam em greve, mas depois que começaram a fazer faculdade, viram que elas têm direitos”. Isso demonstra o quanto o conhecimento faz a diferença na tomada de decisões, podendo fazer dos sujeitos seres autônomos.

Com relação à formação das professoras, a diretora informou que duas têm nível superior incompleto. Estão cursando Pedagogia pela Rede UNEB 2000. Uma trabalha com o

---

<sup>16</sup> REDE UNEB 2000 é um programa oferecido pela Universidade do Estado da Bahia que visa capacitar os professores (as) em exercício, oferecendo-lhes um curso completo de graduação.

CIAP I, ano 1, 2 e 3 e a outra com o CIAP II, ano 4 além da 4ª série<sup>17</sup>. A outra professora que trabalha com a Educação Infantil é formada em Magistério há vinte anos. Ela afirma ainda que, em média, as funcionárias trabalham na escola há mais de dez anos. Todas moram na mesma comunidade. Segundo a dirigente, isso reforça a qualidade no relacionamento entre elas.

Segundo a diretora, os cursos oferecidos pela Secretaria de Educação são bem vistos por todas porque “[...] é um momento de crescimento”. Foi possível presenciar que, de forma rápida, a diretora ficou sabendo de uma palestra que haveria na UNEB sobre um tema envolvendo a consciência negra e ela foi à escola, conversou com os alunos, deixou-os sob a responsabilidade da merendeira e convidou as professoras a participarem do evento. E depois disse: “às vezes não convidam, mas a gente corre atrás”. Isso demonstrou o interesse delas por um contínuo aprendizado.

Como pode ser notado no episódio supracitado, o sistema de comunicação entre as educadoras, os educandos, a comunidade e a Secretaria de Educação é informal e acontece oralmente. Não há telefone na instituição<sup>18</sup>. A diretora disse que quando precisa se comunicar com “o pessoal de lá”, desloca-se até a sede. Nota-se uma grande aproximação entre elas, por isso, segundo a dirigente, a informalidade na comunicação não representa nenhum transtorno.

Outra forma de expressar as crenças e os valores de uma instituição é através da manifestação dos símbolos e, quanto a este aspecto, a diretora destaca o padre como herói, já que a escola tem o seu nome. A coordenadora,<sup>19</sup> que chegou neste momento da entrevista, acrescentou: “e a diretora”. A dirigente agradeceu e aceitou ser registrada como heroína e completou: “Isso é pela boa relação que tenho com o povo” - informando que joga bola e isso a faz estar sempre no meio do povo. Ela acrescenta: “Sou povão, sou gente que gosta de gente!” Afirmou ainda que não há comemoração para os heróis. O padre é lembrado pelo nome da escola e a diretora pelo que vem fazendo no dia-a-dia do seu trabalho e para a comunidade.

Na Escola X existe a celebração de alguns ritos religiosos relatados pela dirigente. Ela destacou a celebração da Páscoa junto à comunidade e informou que a líder religiosa é a merendeira da escola. Disse também comemorar o dia das mães e o dia dos pais, dentre outras datas festivas.

---

<sup>17</sup> Vale ressaltar que a 4ª série no ano (2007) continuou no regime de série, porém, ficava na mesma sala e no mesmo horário que a turma do CIAP 2, ano 4. O sistema de ciclo incluiu até a 3ª série. No ano de 2008, todos estarão sendo incorporados na modalidade de ciclo.

<sup>18</sup> No local é possível se comunicar através de telefone celular, mas este serviço não está disponível pela prefeitura para as profissionais da instituição utilizarem como instrumento de comunicação em seu trabalho.

<sup>19</sup> A coordenadora mora na cidade, é formada em Pedagogia e trabalha na Escola X há um ano.

Além dos ritos religiosos celebrados na escola, existem também mitos que estão presentes no viver dos educandos e das pessoas da comunidade. Dentre os mitos existentes, a diretora destaca: “[...] a escola da professora X<sup>20</sup>. Ela batia nos alunos. Os pais contam as histórias e os alunos fazem relação com o lugar onde eles estudam. Ali os seus pais apanharam para aprender”. Essa é uma alusão típica à escola tradicional que marcou pelo menos quatro séculos na história da educação brasileira<sup>21</sup>.

O ambiente organizacional da Escola X e o relacionamento com os parceiros - coordenação geral, Prefeitura etc., segundo a diretora, é “muito bom”! Ela disse ter “[...] acesso ao gabinete do prefeito e à Secretaria de Educação” e ressaltou que é “cabo eleitoral do prefeito”. Isso facilita seus contatos com os órgãos responsáveis pelo andamento da instituição.

Diante desta informação, entende-se que esse modo de interagir pode não ser duradouro, pois, de modo geral, no Brasil, o mandato de um político é passageiro. Porém, independentemente do partido político a que os dirigentes de uma instituição pertencem, a consciência política<sup>22</sup> deve ser desenvolvida para haver a formação de verdadeiros cidadãos cumpridores dos seus deveres e capazes de exigir os seus direitos.

Quanto ao sistema administrativo da referida instituição, avalia-se como flexível, pois segundo a diretora: “[...] cada uma tem sua função, mas quando precisa, uma ajuda a outra”. Quando questionada sobre a utilização do tempo, ela diz que “se aproveita o máximo. Por serem salas multisseriadas, não se pode perder tempo”. A dirigente acrescenta ainda que as decisões são tomadas coletivamente e afirma: “Se reflete muito antes de tomar qualquer decisão”. Segundo ela, quando há alguma necessidade, todas se encontram e estão sempre dispostas a fazer o melhor pela instituição, principalmente visando ao crescimento dos educandos.

Assim sendo, pode-se afirmar que na Instituição X não há verticalidade nas tomadas de decisão, pois, conforme a diretora, todas as professoras são ouvidas e se acata o que há de mais coerente para o momento diante de uma determinada situação. Segundo ela, os sentimentos pessoais “[...] são compartilhados. Relatam e ainda repassam a experiência umas para as outras”.

---

<sup>20</sup> A diretora citou o nome da professora, mas por questões éticas, não se registrou neste texto.

<sup>21</sup> Este assunto pode ser verificado em qualquer livro de história da educação. Dentre eles apresenta-se: Aranha (2003).

<sup>22</sup> A consciência política trabalha com o desenvolvimento da cidadania, do crescimento individual e coletivo dos sujeitos, constrói a “consciência-mundo” tão divulgada pelo educador Paulo Freire em sua *práxis* pedagógica e em suas obras indispensáveis para um profundo estudo de todos aqueles que se propõe à arte de educar.

Apesar de todo o esforço demonstrado pela diretora para que a instituição encaminhe bem as suas atividades, encontra-se no Projeto Político-Pedagógico (SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.1) a afirmação de que “[...] o nível de aprendizagem é razoável. Muitos alunos apresentam bons rendimentos de aprendizagem, já outros têm grandes dificuldades”. Esse mesmo documento apresenta ainda importantes informações que provavelmente contribuem para esse resultado: “A comunidade é de baixa renda, sobrevivendo da fabricação de farinha e pequenos cultivos de feijão, milho e laranja<sup>23</sup>. [...] A população tem baixo nível de escolaridade” (SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.1). A tabela a seguir comprova esse fato:

**Tabela 2 – Nível de escolaridade da população**

Ensino Médio Completo	5%
Ensino Fundamental Incompleto	70%
Semi-Analfabeto	20%
Analfabeto	5%

Fonte: SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.1.

O contexto influencia no desenvolvimento da aprendizagem dos educandos, a escola precisa da ajuda dos pais para conseguir maiores resultados no desempenho das crianças, e, os dados supracitados mostram que ainda existe um índice muito alto de analfabetismo e/ou semi-analfabetismo nessa população, isso possivelmente atrapalha o avanço dos educandos da Escola X nesse processo.

No referido Projeto são ressaltados os objetivos que elas desejam alcançar, sendo enfatizados os itens “[...] autonomia, cidadania, participação social e política, gestão democrática, participação ativa dos pais, alunos e professores, qualidade do ensino, valorização profissional e melhoria da qualidade de vida”. (SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.5). Além dos objetivos, estão definidas as metas a serem alcançadas entre 2000-2005. A saber: “Ampliar para 90% o índice de aprovação escolar dos alunos em 2000. Reduzir a evasão escolar para 10%, no máximo, em relação ao ano anterior. Capacitar professores durante o período letivo em 80% no ano” (SANTO ANTONIO DE JESUS, 2000, p.6).

Pelos dados apresentados, foi possível a certificação de que a capacitação das professoras está acontecendo conforme afirmou a diretora na entrevista, porém, não houve tempo suficiente para averiguar se as outras informações contidas no Projeto estão sendo

---

<sup>23</sup> Este fato justifica mais uma vez a utilização do termo roça.

alcançadas ou não, pois a análise do referido documento somente aconteceu depois da visita *in loco* e da entrevista.

### **Considerações finais**

Os dados coletados e analisados no corpo deste trabalho evidenciam que existe uma forte interação entre a cultura da organização estudada – a Escola X – e o espaço rural onde se encontra inserida, e, que o alinhamento existente reflete no ambiente e na organização das atividades escolares. Isso pode ser explicado em razão do elevado grau de inserção e interação dos membros da instituição escolar no contexto cultural do local onde trabalham.

Pode ser observado e confirmado, com base nos depoimentos colhidos, de que há o predomínio de traços de uma gestão participativa, em que os membros estão sempre buscando aperfeiçoar-se na arte de ensinar e aprender, e que tal conduta decorre dos fortes vínculos culturais e sociais, suplantando qualquer segmentação hierárquica e/ou decorrente do saber institucionalizado.

Quanto ao conceito de espaço rural, ficou claro sobre o quanto ele é dinâmico e diversificado. Por isso, os pesquisadores aqui referenciados salientam a dificuldade em defini-lo frente às controvérsias acerca das diferentes concepções do que seja o rural no Brasil. Portanto, neste trabalho, enfatizaram-se os termos “campo e roça”, tendo-se constatado que ambos são utilizados frequentemente como sinônimos, pouco se destacando suas diferenças. Entretanto, conforme está descrito neste texto, eles não são iguais: cada um tem o seu significado aparente.

Diante das discussões sobre essas diferenças, acredita-se que o termo roça seja o mais pertinente para a região nordestina, dada as suas especificidades de cunho social, econômico, ambiental e cultural.

A escolha de uma instituição escolar, situada na roça para análise do papel e força da cultura foi decorrente da experiência de vida de um dos autores do trabalho, aliada à pouca importância dada às instituições situadas no campo. Antevia-se um forte peso da cultura, propiciando maior alinhamento e coerência entre o discurso e a prática dos atores e isso pode ser confirmado ao longo do trabalho. Há uma forte presença dos componentes da cultura local, favorecendo e fortalecendo os laços afetivos, sociais e educacionais. A indagação de como se dá a interação entre a cultura do espaço rural e a organização escolar presente nesse ambiente pode ser respondida como fortemente articulada e amparada por um conjunto de

crenças e valores que redundam em coerência e comunhão de propósitos, expressadas em uma gestão participativa.

Por fim, deve ser considerado que o presente texto traz algumas reflexões acerca do tema em questão, mas diante da sua profundidade e relevância considera-se viável chamar a atenção para a gama de outras investigações que poderão ser feitas sobre o assunto, em razão do aprendizado que o povo e as organizações urbanas podem ter com o povo e as organizações situadas na roça.

## Referências

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ARANHA, M. L. de A. **História da educação**. 2.ed. São Paulo: Moderna, 2003.

BOF, A. M. (Org.). **A educação no Brasil rural**. Brasília: INEP, 2006.

BRANDÃO, C. R. **O trabalho de saber**: cultura camponesa e escola rural. São Paulo: FTD, 1990.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 28.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Brasil**: de rural a urbano ao longo do século XX. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxxhtml.shtm>.

Acesso em: 16 jul. 2007.

LEITE, S. C. **Escola rural**: urbanização e políticas educacionais. São Paulo: Cortez, 1999.

MARCÍLIO, M. L. **Crescimento demográfico e evolução agrária paulista**: 1700-1836. São Paulo: Hucitec, 2000.

MARQUES, M. I. M. O conceito de espaço rural em questão. **Terra livre**, São Paulo, n.19, p.95-112, 2002.

MASTELLA, A. S. Diagnóstico de cultura organizacional em instituição de ensino de 1º e 2º grau. In: SEMEAD, 5., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2001.

PONTE, K. F. (Re) pensando o conceito do rural. **NERA**, Presidente Prudente, n.4, p.20-28, 2004.

SÁ, H. K; ENDERS, T. **Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SANTO ANTÔNIO DE JESUS. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto político pedagógico**. Santo Antônio de Jesus-Bahia, 2000.

SANTOS, F. J. S. **Nem “matuto/a”, nem doutor/a**: o(a) aluno(a) da roça na escola da cidade. 2006. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2006.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo: razão e emoção**. São Paulo: EDUSP, 2006.

SCHWARTZMAN, S. **Ciclos e promoção automática**. Rio de Janeiro, 2007.  
Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/sitesimon/?p=151&lang=en-us>. Acesso em: 01 jun. 2011. Não paginado.

WOOD, M.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. **RAE**: revista de administração de empresas, São Paulo, n.4, p.6-17, 1998.

Artigo recebido em abril de 2011 e aprovado em maio de 2011.