

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

“Júlio de Mesquita Filho”

Instituto de Artes - Campus São Paulo

MATHEUS LUNA DE OLIVEIRA

GESTÃO, REGÊNCIA E A TRANSFORMAÇÃO
Investigações e possibilidades

SÃO PAULO

2022

MATHEUS LUNA DE OLIVEIRA

GESTÃO, REGÊNCIA E A TRANSFORMAÇÃO
Investigações e possibilidades

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Artes, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciado em Música.

Orientadora: Profª Drª Rita Luciana Berti Bredariolli.

SÃO PAULO

2022

Ficha catalográfica desenvolvida pelo Serviço de Biblioteca e Documentação do Instituto de Artes da Unesp. Dados fornecidos pelo autor.

O48g Oliveira, Matheus Luna de, 1996-
Gestão, regência e a transformação: investigações e possibilidades / Matheus Luna de Oliveira. - São Paulo, 2022.
55 f.

Orientadora: Profa. Dra. Rita Luciana Berti Bredariolli
Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Música) –
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Instituto de Artes

1. Escolas - Organização e administração. 2. Administração de pessoas. 3. Regência de coros. I. Bredariolli, Rita Luciana Berti. II. Universidade Estadual Paulista, Instituto de Artes. III. Título.

CDD 781.635

Bibliotecária responsável: Mariana B. Gasparino - CRB/8 7762

MATHEUS LUNA DE OLIVEIRA

GESTÃO, REGÊNCIA E A TRANSFORMAÇÃO
Investigações e possibilidades

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Artes, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciado em Música.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em 14/01/2022

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Rita Luciana Berti Bredariolli
Instituto de Artes da Universidade Estadual Paulista - Orientadora

Prof. Me. Levi Fernando Lopes Vieira Pinto

Dedico este trabalho à todas famílias das vítimas da Covid-19 e de governos genocidas negacionistas

Dedico também, especialmente à meu avô Francisco, meu tio Orlando, meu amigo Skip e meu mestre Fabio Miguel, que também nos deixaram em corpo, mas que em nossos corações serão eternamente celebrados

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, com seu apoio sempre tão presente e fundamental.

Agradeço muito à minha orientadora, Rita Bredariolli, com suas inspirações, paciências e beleza de alma sempre referências para mim.

Agradeço às minhas amigas, amigos e colegas de IA-UNESP que forneceram sempre todo amor que precisei e muito mais. Especialmente: Ingrid Anjos, Mateus Macedo, Naíla Rodrigues, Martim Gueller, Elis Martins, Ana Piva, Vitor Gimenez, Gabriel Ammirati, Fernanda Cunha, Sophia Alfonso e Abraão Kimberley.

À minhas e meus colegas, orientadoras e orientadores, supervisoras e supervisores do PIBID e Residência Pedagógica, que me propiciaram minhas melhores experiências na Universidade, me agregando tanta potência pedagógica e criadora que não consigo mensurar.

À minhas e meus colegas coralistas e regentes corais, que me mostraram toda a potência contida no fazer artístico coletivo. Em especial: Eduardo Fernandes, Ricardo Barison, Miriam Vieira, Sarah Ayume e Daniel Safer.

À minhas e meus colegas de Diretório Acadêmico, Representação Discente e Movimento Estudantil, que me mostraram a importância da luta.

À minha amiga e amigos da vida Fernanda Ruy, Leonardo Duarte e Rafael Andrade que desde muito tempo têm sido importantes pra mim.

À Dona Nilza e Seu Ademir que fizeram a graduação humanamente possível.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar as questões ligadas à gestão de pessoas comprometida com a transformação social, nos âmbitos da escola e do coral. Pela revisão de literatura a respeito de práticas administrativas da direção escolar e da regência coral numa perspectiva da administração especificamente capitalista, busca possibilidades de atuação que promovam relações de cooperação entre os indivíduos além de possíveis intersecções nas atuações da direção escolar e da regência coral. Foram levantadas contribuições à prática administrativa da escola e do coro principalmente quanto à racionalidade social da gestão, à participação coletiva nas tomadas de decisões e ao desenvolvimento de habilidades gerenciais envolvendo a criatividade e comunicação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão escolar. Regência de coros. Transformação social.

ABSTRACT

The present work intends to look into people management committed to social transformation, within the scope of school education and choral singing. In order to investigate management practices that promote cooperation relationships among individuals and possible intersections between the school management and the choir conducting, a literature review on administrative practices of school management and choir conducting in a specifically capitalist administration perspective was carried out. There were contributions on school and choir administrative practice, mainly on the social rationality of management, collective participation in decision-making and development of management skills involving creativity and communication.

Keywords: People management. School administration. Choir conducting. Social transformation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A ADMINISTRAÇÃO ESPECIFICAMENTE CAPITALISTA	11
3 A GESTÃO ESCOLAR E A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	23
4 O CANTO CORAL E A PRÁTICA ADMINISTRATIVA	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Em momentos de acirramento da luta de classes, em que governanças neoliberais lançam mão de projetos que conduzem a sociedade à barbárie, é dever de indivíduos e coletivos preocupados em romper com a lógica exploratória e devastadora do capital estar em constante movimento para elaborar e reelaborar suas práticas a fim de permear-se de recursos e fazeres transformadores na luta contra a opressão.

Enquanto educador e artista, me é impelida pelo desejo de mudança a constante reflexão sobre as práticas, fundamentações e formas de organização dos diferentes espaços em que se dão minhas relações artísticas e educativas.

A gestão, ou administração, em uma concepção geral é a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2012 p. 19). Enquanto atividade fundamental à construção da existência humana, está presente em toda variedade de organizações sociais, abrangendo a utilização de recursos materiais, conceituais e do esforço humano coletivo. Levando em conta que a gestão não se dá no vazio, mas nas condições históricas, sociais, econômicas e culturais de seu contexto e de que tal atividade é realizada para atender a interesses e necessidades de determinados grupos e pessoas, é fundamental para pensar a transformação da sociedade, que se investigue como a administração especificamente, nas diferentes instituições, atua para a conservação do *status quo* e como pode contribuir para a eliminação das opressões.

A educação escolar tem função privilegiada na formação dos sujeitos e na constituição política da comunidade e da sociedade como um todo. Como atividade que possui objetivos definidos, requer, além de recursos (humanos, materiais e conceituais), maneiras de administrar estes recursos, com vistas a atingir tais objetivos. Este trabalho busca, então, entender como os objetivos da escola devem ser elaborados para a construção de uma sociedade justa, assim como investigar quais parecem ser os objetivos da escola na nossa realidade e aos interesses de quem esses objetivos atendem. Assim, busca-se investigar qual o papel da gestão escolar no processo educativo escolar, especialmente quanto às relações humanas e sociais, como a construção da autoridade, a distribuição do poder e das tomadas de decisão, quanto às questões organizativas e à participação no processo de

gestão dos envolvidos na escola, refletindo o quanto essas formas de administrar a escola contribuem para a conservação ou para a transformação da sociedade.

O canto coral, fazer coletivo que se apresenta como território de “aprendizagem musical, desenvolvimento vocal, integração e inclusão social” (AMATO, 2007, p. 75), é constituído por diversas relações interpessoais, artísticas e de ensino-aprendizagem. Para que aconteça, é necessária a organização do grupo que pretende cantar junto, ou melhor, a gestão dos esforços humanos individuais e coletivos e dos recursos técnico-musicais para que se atinja tal fim. Como qualquer outra instância da sociedade capitalista, não é surpresa que suas formas de organização e gestão reproduzam, em diferentes níveis, as relações de opressão características do modo de produção capitalista. Portanto, para pensarmos uma prática coral que seja transformadora, é importante refletir sobre essas formas de organização, investigando se estas concorrem para a conservação ou transformação da realidade social.

Nas formas de organização marcadas pelo autoritarismo a figura centralizadora de um responsável último pelas decisões e pela organização tem importância estratégica para entender as diferentes relações humanas que ocorrem na gestão do trabalho. Assim, numa perspectiva da transformação social que objetiva a busca pela eliminação das relações de dominação na sociedade e a construção de relações de cooperação entre os seres humanos, o objetivo do trabalho é investigar quais atitudes e ações organizativas reforçam ou podem reforçar relações autoritárias e de dominação, e levantar possibilidades de atuação em prol das relações cooperativas.

Para isso, é tomada como parâmetro no primeiro capítulo a administração da empresa capitalista, uma vez que esta última é a instituição representante principal da opressão e do autoritarismo estruturados na sociedade capitalista (PARO, 2012). Em revisão bibliográfica, buscar como a administração especificamente capitalista, que como parte da estrutura do capitalismo busca se generalizar como única, técnica e universal, se encontra presente na estrutura e na cultura da escola, assim como no imaginário coletivo, permeando também as mais diversas relações entre sujeitos, além das instituições e estruturas organizativas da sociedade. Tomar, por tal perspectiva, como ponto central as características específicas da administração capitalista quanto à racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano

coletivo: a divisão pormenorizada do trabalho e a gerência como controle do trabalho alheio, respectivamente.

No segundo capítulo são investigadas as considerações de Paro (2012) acerca de em quais condições a educação escolar pode concorrer para a transformação social. Assim, considerando a escola entidade complexa que requer um manejo de seus recursos para atingir seus objetivos, analisar as considerações do autor quanto ao papel da Gestão Escolar num processo educativo comprometido com a transformação da sociedade.

São investigadas então, na literatura a respeito da atuação da regência coral, as possibilidades educativas e formativas do canto coral, como premissa para uma possível atuação para concorrer pela transformação social. Os trabalhos de Amato (2007), Carminatti e Krug (2010), Amato Neto e Amato (2007) são utilizados na investigação tanto dos processos educativos-pedagógicos e sociais do coro, quanto para investigar práticas e habilidades necessárias à regência coral.

Assim, investigar como se realizam e em que se fundamentam as ações de gestão de pessoas e de organização dos trabalhos, procurando reconhecer se tais procedimentos reforçam relações autoritárias e de dominação ou se colaboram para relações humanizadas e de cooperação. Ou seja, buscar nas formas em que as relações humanas de organização do esforço coletivo nos contextos escolar e do canto coral conteúdos identificados com a conservação ou com a transformação da sociedade.

2 A ADMINISTRAÇÃO ESPECIFICAMENTE CAPITALISTA

Em seu trabalho “Administração Escolar: introdução crítica”, o educador Vitor Paro introduz o estudo crítico da atividade administrativa da escola básica, levantando quais as condições e possibilidades de uma gestão escolar comprometida com a transformação social. Pelo caráter crítico de seu trabalho, busca captar as múltiplas determinações dos fenômenos estudados, assumindo que a “atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos” (PARO, 2012, p. 19). Não toma, portanto, a gestão como mero conjunto de métodos, princípios e técnicas a serem aplicados na escola, nem a escola como entidade autônoma para a qual apenas se aplicarão os procedimentos administrativos mais adequados. Para isso, são discutidos inicialmente os conceitos de administração em geral e de administração especificamente capitalista.

Administração em sua concepção geral consiste na “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2012, p. 25). Nessa concepção, Paro abstrai diferentes determinantes sociais, explicitando a forma geral da atividade administrativa, comum a todo tipo de estrutura social, para que seja possível identificar quais elementos de sua existência concreta se devem às determinações históricas e sociais características de determinado modo de produção.

Nessa concepção, o autor afirma que a administração se configura como atividade essencialmente humana. Isso se dá pela capacidade única do ser humano de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos, transcendendo seu estado natural (PARO, 2012). Por se propor objetivos, precisa utilizar de forma racional os meios que dispõe para alcançá-los. Assim, o ser humano diferencia-se da natureza “à medida que busca realizar, por meio da ação racional, os objetivos a que se propõe.” (PARO, 2012, p. 26)

Para Paro (2012), a utilização *racional* significa, inicialmente, que os recursos sejam adequados ao fim que se visa e que estes recursos sejam empregados de forma econômica. O autor aponta a íntima relação entre essas duas dimensões, uma vez que a adequação aos fins consiste na seleção dos meios mais pertinentes, dentre os disponíveis, para realização de tais fins, e que “a combinação e o emprego

dos recursos precisam estar permanentemente impregnados do objetivo a ser alcançado, ou seja, tal objetivo deve estar sempre norteando as ações para que não ocorram desvios em sua realização”(PARO, 2012, p. 26). Ao considerarmos esses desvios, já apontamos para a dimensão econômica da utilização racional dos recursos, devendo ser evitados.

Os recursos descritos por Paro envolvem por um lado, os elementos materiais e conceptuais colocados entre o ser humano e a natureza, e por outro os esforços empregados pelas pessoas e que necessitam ser coordenados objetivando um propósito comum. Ou seja, por um lado as relações do ser humano com a natureza e por outro dos seres humanos entre si, sendo essas duas ordens de relações existentes em mútua interdependência.

A relação do ser humano com a natureza se dá pelo trabalho, que é um processo pelo qual o ser humano “se apropria da natureza, submete-a a sua vontade, domina-a em seu proveito, para produzir sua existência material” (PARO, 2012, p. 27). Mediando a relação entre o ser humano e a matéria que ele aplica seu trabalho existem os meios de trabalho que são tidos como “todas as condições objetivas necessárias à realização do trabalho” (PARO, 2012, p. 27) incluindo-se os elementos materiais diretos e indiretos.

Junto a esses elementos materiais, o ser humano também faz uso dos elementos conceptuais, definidos por Paro (2012) como os conhecimentos e técnicas acumulados em processo de construção histórica. Paro (2012) define como “racionalização do trabalho” todo o campo de interesse teórico-prático da administração que se encarrega de suprir a necessidade do ser humano de utilizar racionalmente os recursos materiais e conceptuais na busca de objetivos.

O autor afirma que o relacionar-se dos seres humanos entre si é “condição essencial da existência humana” (PARO, 2012, p. 29), uma vez que ao relacionar-se com a natureza, o ser humano não o faz como indivíduo isolado, mas em contato permanente com outros seres humanos.

Tais relações são evidenciadas no processo de trabalho. Por um lado, no interior do processo de produção. Neste, via de regra, a atividade humana não acontece de maneira isolada, pois os seres humanos perceberam, desde as épocas mais primitivas que

por força da inevitabilidade de suas relações recíprocas, que os objetivos a que se propunham podiam ser atingidos mais efetivamente e com economia

de recursos quando, em lugar de agirem isoladamente, suas ações fossem conjugadas na busca de objetivos comuns. (PARO, 2012, p. 30).

Por outro, na divisão social do trabalho, existente em sociedades onde há troca entre produtores, em que as relações entre esses produtores é pressuposta, o “caráter social do trabalho já está presente no momento em que o trabalho se dá” (PARO, 2012, p. 30), pela necessidade de produzir um artigo permutável.

Paro então afirma que “seja no interior do processo de produção, seja no contexto da divisão social do trabalho, as relações dos homens entre si para produzirem sua existência material envolvem a utilização de esforço humano”(PARO, 2012, p. 31), sem o qual os elementos materiais e conceptuais mediante do ser humano e a natureza não podem agir para a realização de fins determinados. Assim, “a utilização racional de recursos deve incluir, além dos elementos materiais e conceptuais, o emprego econômico e a devida adequação ao fins de todo esforço humano despendido no processo” (PARO, 2012, p. 31), esforço esse não tratado pela administração como esforço empregado por pessoas isoladamente, mas como esforço humano coletivo. Paro define como *coordenação do esforço coletivo*, ou simplesmente “coordenação”, o campo de interesse teórico-prático da administração que se refere à aplicação racional do esforço humano coletivo.

Os problemas da gestão são então organizados por Paro (2012) sob as rubricas de “racionalização do trabalho”, referente às relações ser humano/natureza no processo administrativo, e de "coordenação", que se refere, no interior desse processo, às relações dos seres humanos entre si.

É importante ressaltar que a abordagem de Paro não coincide com a abordagem que reúne de um lado recursos naturais e de outro recursos humanos, senso comum na chamada Teoria Geral da Administração¹. Isso se deve ao fato de a expressão recursos humanos comumente se referir às próprias pessoas envolvidas no processo como recursos, enquanto Paro não parte do ser humano como recurso, como meio, mas essencialmente como fim. Paro parte do princípio de que é pelo domínio sobre o natural que o ser humano se diferencia da natureza, que se faz humano. Ao reconhecer esse princípio, reconhece que as relações entre seres humanos “não podem ser de dominação, sob pena de se perder sua

¹ Paro (2012) entende como Teoria Geral da Administração a sistematização das práticas administrativas historicamente acumuladas.

característica humana, quer dizer, característica de seres diferenciados do mundo meramente natural” (PARO, 2012, p. 34). Portanto, toda vez que se verifica uma dominação sobre o ser humano, sua condição de humano é degradada à condição de coisa. As relações entre pessoas devem então, para serem verdadeiramente humanas, se constituírem relações de cooperação e não de dominação.

Paro se ocupa também de examinar o grau de consciência que os sujeitos envolvidos têm da atividade administrativa, uma vez que em “toda atividade humana encontra-se presente a consciência” (PARO, 2012, p. 34). Especificamente, Paro afirma que é na chamada práxis criadora que a consciência humana intervém mais acentuadamente.

Esses dois níveis da práxis humana são relacionados por Paro em níveis da atividade administrativa: uma administração criadora e uma administração reiterativa.

A primeira, referente a idealização e objetivação de algo novo, se dá na proposição de soluções e na descoberta de novas alternativas que respondam às necessidades humanas, sem que se perca de vista a relevância de novas proposições quanto à realidade objetiva (PARO, 2012).

A segunda, que se refere à “repetição de um processo e de um resultado alcançado por uma práxis criadora anterior” (PARO, 2012, p. 36), se dá na repetição de procedimentos que não se justifica a não reiteração e aplicação em situações análogas. Tal reiteração, entretanto, “não pode erigir-se em fim em si mesma, sob pena de degenerar-se numa práxis burocratizada, que impede o desenvolvimento da própria administração criadora” (PARO, 2012, p. 38).

Para explicar toda a extensão da atividade administrativa enquanto práxis, Paro ressalta que, para além de considerar a inserção da consciência no processo é preciso levar em conta também “o grau de consciência dessa inserção que tem o sujeito, ou seja, sua *consciência da práxis*” (PARO, 2012, p. 38, grifos no original). Assim, pode-se falar em outros dois níveis da práxis, a práxis reflexiva e a práxis espontânea, onde na primeira ocorre uma alta consciência da atividade prática, que é bastante reduzida na segunda. Assim,

tanto pode existir uma prática administrativa *espontânea*, na qual a utilização dos recursos, embora realizada de maneira racional, seja feita mais de modo a atender às necessidades imediatas que vão surgindo no processo prático, sem que se tenha uma visão clara e consciente de como isso se dá, quanto uma administração *reflexiva*, na qual, além da consciência prática, representada pela utilização racional dos recursos, o

sujeito (individual ou coletivo) se ache consciente da racionalidade do processo e da participação nele de sua consciência. (PARO, 2012, p. 39).

A atividade administrativa, enquanto condição necessária da vida humana, sempre existiu permeando as diferentes formas de organização social, o que não implica dizer que tal atividade é imutável em todos tipos de sociedade ao longo da história (PARO, 2012). Ao abordar os elementos mais simples e abstratos da administração que têm validade para toda forma de organização social, Paro destaca porém, que a atividade administrativa, como não poderia deixar de ser, participa das contradições e forças em conflito em cada formação social de cada período histórico determinado:

Nas sociedades de classes, em que o poder está confinado nas mãos de uma minoria, a administração tem servido historicamente como instrumento nas mãos da classe dominante para manter o *status quo* e perpetuar ou prolongar ao máximo seu domínio. (PARO, 2012, p. 43).

Isso, segundo Paro (2012), não significa que a administração não possa vir a concorrer para a transformação social em prol das classes subalternas, uma vez que suas potencialidades sejam utilizadas na articulação com os interesses de tais classes, em uma práxis reflexivamente revolucionária. Para isso é necessário que se tenha conhecimento das condições concretas em que a administração se realiza na sociedade capitalista. Paro busca identificar então os principais determinantes sociais e econômicos que configuram a administração capitalista.

Por determinar, em última instância, a forma como a sociedade se organiza, Paro examina as relações de produção presentes no modo de produção capitalista. Tais relações são relações de exploração de uma parte da população sobre outra.

Os exploradores constituem a classe dominante, minoritária, detentores dos “elementos materiais que, direta ou indiretamente participam do processo de produção”, (PARO, 2012, p.54) os meios de produção.

Os explorados constituem a classe trabalhadora, majoritária, que no capitalismo não têm outra alternativa além de submeter aos detentores dos meios de produção sua força de trabalho, que é “toda energia humana gasta no processo de produção” (PARO, 2012, p. 55).

O produto material desse processo, a mercadoria, que para sua produção requer uma desenvolvida divisão social do trabalho, não se apresenta como objetivação de uma relação social, propriedade sua de fato, mas mistifica as relações sociais de trabalho, substituindo relações entre pessoas por relações entre

coisas, uma vez que tal mercadoria toma forma de coisa autônoma e portadora de poderes próprios:

Ao encobrir o verdadeiro caráter social do trabalho que lhe dá origem, a forma mercadoria dos produtos do trabalho acaba também por dissimular as relações sociais que têm lugar entre os participantes do processo de produção capitalista, apresentando-as [...] como relações justas entre proprietários de mercadorias, impedindo que se perceba a exploração do trabalho presente nessas relações. (PARO, 2012, p. 53).

Segundo Paro (2012), não somente os meios de produção se apresentam como mercadorias, mas também a força de trabalho é objeto de troca, fato que pode ser considerado como a especificidade do modo capitalista de produção.

A exploração ocorre na apropriação pela classe dominante do produto do trabalho da classe dominada, viabilizada pela produção de um excedente que, por sua vez, só é possível pelo constante desenvolvimento de novos instrumentos de trabalho e pela utilização racional dos recursos disponíveis (PARO, 2012). A apropriação desse excedente acontece no capitalismo pela *mais-valia*, que caracteriza a exploração específica de tal processo de produção:

Numa parte de seu dia de trabalho, durante o tempo de trabalho necessário [o trabalhador] cria um valor equivalente ao de sua força de trabalho. Esse montante é pago pelo capitalista sob a forma de salários. Mas sua jornada de trabalho não termina aí. Durante o restante da jornada de trabalho ele vai produzir um valor adicional que fica nas mãos do capitalista [...]. Esse valor produzido pelo trabalhador durante o tempo de trabalho excedente é a chamada *mais-valia*, objetivo último do processo de produção capitalista. (PARO, 2012, p. 58, grifo no original).

O autor destaca que todo processo de produção capitalista só se sustenta a partir da exploração do trabalho alheio:

Ao comprar meios de produção e força de trabalho, o capitalista tem por finalidade a valorização de seu capital. Seu objetivo único é a produção de *mais-valia*. Só assim ele consegue ter seu capital ampliado. Mas essa expansão do capital só se dá [...] pela exploração do trabalhador. O capitalista pode, na verdade, remunerar o trabalhador um pouco acima do valor de sua força de trabalho, diminuindo com isso a parte não paga do tempo de trabalho excedente. A exploração, entretanto, continua a se dar, embora em menor proporção. Ela só deixaria de existir no momento em que *todo* o tempo de trabalho (necessário e excedente) fosse pago ao trabalhador. Mas aí todo o processo perderia o sentido para o capitalista, que não mais veria seu capital expandir-se. (PARO, 2012, p. 58-59, grifos no original).

É destacado ainda pelo autor que “para que o capitalismo se perpetue, é necessário que as relações sociais que se dão no âmbito da produção sejam relações de exploração dos proprietários dos meios de produção sobre os que dispõem apenas da própria força de trabalho” (PARO, 2012, p. 59).

O controle do processo de produção capitalista pelos proprietários dos meios de produção se reflete na superestrutura² política, jurídica e ideológica que é organizada com o propósito de domínio da classe capitalista sobre o restante da população (PARO, 2012). Como não podia deixar de ser, a administração adquire, na sociedade capitalista, características próprias provenientes dessa situação de domínio. Tanto a “racionalização do trabalho” quanto a coordenação do esforço coletivo adquirem, para além de suas propriedades gerais, características específicas do modo de produção capitalista, permeando a estrutura e a superestrutura. Quanto à “racionalização do trabalho”, essas características dizem respeito ao “problema da divisão pormenorizada do trabalho e da forma que ela assume visando à geração de maiores lucros ao capitalista” (PARO, 2012, p. 60). Quanto à coordenação do esforço humano coletivo, tais características têm a ver com o problema do controle do trabalho pelo capital ou da gerência.

A divisão pormenorizada do trabalho consiste na “subdivisão sistemática do trabalho, que atribui a cada trabalhador apenas uma parcela do trabalho total que é realizado em conjunto por todos os trabalhadores empenhados na produção de determinada mercadoria” (PARO, 2012, p. 67), concorrendo para a elevação da produtividade do trabalho.

Para Paro (2012), sendo o objetivo último do capitalista a expansão do capital, e essa expansão dependente da quantidade de excedente de produção a qual ele se apropria pela mais-valia, tal expansão depende da ampliação da exploração da força de trabalho. O aumento da produtividade é então necessário para viabilizar tal expansão, uma vez que do contrário, a ampliação da exploração da força de trabalho seria possível apenas pelo aumento da jornada de trabalho, o que encontra barreiras naturais e sociais. Dizem respeito às barreiras naturais os limites físicos do trabalhador e a quantidade limitada de horas no dia e às barreiras sociais à resistência dos trabalhadores à exploração ilimitada de sua capacidade de trabalho.

Entretanto, a produtividade do trabalho possibilitada pela divisão pormenorizada do trabalho é realizada “à custa do esforço do trabalhador e ao desgaste em escala ampliada de suas potencialidades físicas e espirituais” (PARO, 2012, p. 68), pois este passa a participar de uma parte muito pequena de toda a

² Paro (2012) entende como superestrutura, os poderes como o Estado, a polícia e a mídia mantém a dominação capitalista na sociedade, em complemento à estrutura, que se refere aos poderes ligados diretamente com o modo de produção capitalista

obra do trabalho, perdendo de vista o seu todo e alienando-se efetivamente de tal produto. Isso demonstra caráter desumanizador em tal processo, uma vez que pelo trabalho o ser humano se distingue do mundo meramente natural, que constrói sua humanidade.

Paro levanta também que a indústria e a maquinaria tampouco facilitam o ser humano nesse processo, que não o livram do trabalho, mas vêm potencializar o esvaziamento do trabalho de conteúdo. Acontece assim, a inversão na relação ser humano/natureza:

Em lugar de o instrumental de trabalho servir de mediação entre o trabalhador e o objeto de trabalho, é o trabalhador que se torna mediador entre o instrumental de trabalho e a natureza. Não é mais o trabalhador que utiliza os instrumentos de produção, para transformar a matéria-prima em objeto útil; é, pelo contrário, a máquina que utiliza o trabalhador, determinando-lhe o movimento e o ritmo de trabalho. (PARO, 2012, p. 70).

A gerência é a forma que assume a coordenação dos esforços coletivos sob o modo de produção capitalista, constituindo-se no controle do trabalho alheio e dos trabalhadores. A gerência tem como objetivo “a superação do desinteresse do trabalhador e a neutralização de sua resistência às condições de trabalho impostas pelo capital” (PARO, 2012, p.80).

O desinteresse do trabalhador surge do confronto entre o crescente interesse do capitalista na plena utilização dos meios de produção e da força de trabalho com a alienação do trabalhador ao produto de seu trabalho. Uma vez que o resultado de seu esforço não lhe pertence mais, sendo compelido a vender suas energias vitais, alienando-se assim do próprio trabalho, o trabalhador transfere ao capitalista também seu interesse na atividade produtiva: “A direção capitalista, por isso, não pode circunscrever-se aos aspectos meramente técnicos da utilização dos recursos, já que precisa dar conta do antagonismo inerente ao processo de produção a que ela se refere” (PARO, 2012, p. 79)

Além do desinteresse, o proprietário dos meios de produção também se defronta com a reação dos trabalhadores às condições desumanas a que são submetidos no processo de produção capitalista. Ainda que utilizados desumanamente, o capital não destrói os trabalhadores enquanto seres humanos, por isso, segundo Braverman, “suas faculdades críticas, inteligentes e conceptuais permanecem sempre, em algum grau, uma ameaça ao capital, por mais enfraquecidas ou diminuídas que sejam”. (BRAVERMAN, 1980, p.124 apud PARO, 2012, p. 79).

A administração capitalista necessita lançar mão de recursos eficientes e dissimuladores, para além da coerção física pura, que lhe permitam exercer com legitimidade aparente o controle exigido para expansão do capital. Tais recursos são encontrados na própria forma de organização do processo de produção especificamente capitalista, sendo uma das funções básicas da divisão pormenorizada do trabalho a articulação com a gerência, uma vez que oferece a esta os requisitos fundamentais para o desempenho de seu papel de controle do trabalho (PARO, 2012).

Paro afirma que para o controle do trabalhador, a característica fundamental da divisão pormenorizada do trabalho é a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual:

Ao dividir o ofício em seus elementos mais simples, a produção capitalista está, ao mesmo tempo, promovendo a desqualificação do trabalhador. Este que no processo anterior podia desempenhar uma função complexa que lhe exigia a participação não apenas de sua habilidade física, mas também de seus conhecimentos, capacidade de raciocínio, decisão e criatividade, passa a exercer, no processo capitalista de produção, apenas uma tarefa parcelar e repetitiva [...]. Assim, sob as condições capitalistas de produção, verifica-se claramente, não apenas a desqualificação profissional do trabalhador, mas também a desumanização do seu trabalho, já que este, sob tais condições, apresenta-se apenas como uma parte daquilo que se possa chamar com segurança de trabalho especificamente humano. (PARO, 2012, p. 82).

Dessa forma, assumindo caráter repetitivo, sem outro intuito senão a expansão do capital, a atividade do trabalhador transforma-se numa práxis burocratizada, degradação da práxis verdadeiramente humana (PARO, 2012). Diferente da práxis reiterativa, nela “a repetição passa a constituir um fim em si mesma, impedindo o desenvolvimento da práxis criadora” (PARO, 2012, p. 90), que é a que dá ao ser humano, sua verdadeira dimensão humana.

O autor conclui então, que ao objetivar minimizar

o movimento de repulsa do trabalhador às condições do trabalho capitalista, ao mesmo tempo que promove a organização, sistematização e rotinização das atividades no interior da empresa, a administração capitalista tem como fim o incremento da produtividade geral do trabalho, com vistas à expansão do capital. Ela assume, portanto, a função de mediação entre o capital e o processo de produção da mais-valia, a serviço do primeiro e justificando o segundo. (PARO, 2012, p. 94).

Assim, enquanto mediadora da exploração do trabalho pelo capital, a administração na sociedade capitalista não se constitui uma administração humana e criadora, pois sua especificidade é favorecer uma pequena parcela da sociedade

cujos interesses são contrários ao resto da sociedade. A administração, que possui potencialidades infinitas de promover o bem-estar e felicidade dos seres humanos, apresenta-se em sua vertente especificamente capitalista como impedimento dessa promoção humana, promovendo de fato, seu inverso, ou seja, o desconforto e infelicidade da grande maioria da população (PARO, 2012).

O autor reflete então sobre o sentido de racionalidade presente na administração capitalista. Do ponto de vista da classe dominante, “há uma grande racionalidade na utilização dos recursos materiais e conceituais, uma vez que eles estejam orientados para a expansão máxima do capital e empregados de forma econômica para esse fim.” (PARO, 2012, p. 73). Porém, a administração assume nesse processo uma forma específica, determinada pela natureza dos objetivos que se procuram atingir, por meio da utilização dita racional dos recursos:

Como o fim último da produção capitalista é a expansão do capital, pela produção e apropriação da mais-valia, a utilização racional dos recursos, ao visar tal fim, concorre para atender não aos interesses da população em modo geral, mas aos interesses daquela parcela da população detentora dos meios de produção”. (PARO, 2012, p. 72).

Ou seja, não busca atender aos interesses e objetivos do ser humano, pensado em sentido genérico e universal, mas ao de algumas pessoas historicamente determinadas, pertencentes a tal classe dos que têm o privilégio de deter em suas mãos o poder econômico (PARO, 2012).

Paro afirma então, que tal utilização de recursos pode somente ser considerada racional na medida em que se tem *o fim como dado*:

Para a classe burguesa, que procura sempre perenizar as situações que lhe são favoráveis, é imprescindível que a expansão do capital seja tida sempre como um dado imutável, já que isso atende a seus interesses. Mas a realização desse objetivo só pode dar-se com a exploração do trabalho da grande maioria da população. A expansão do capital, ao atender aos interesses de uma pequena parcela da sociedade, vai contra os interesses do restante, ou seja, da grande maioria. Essa maioria sofre, portanto, as consequências nefastas do benefício que é proporcionado à minoria. (PARO, 2012, p. 74).

Sendo então esse fim, prejudicial a grandes parcelas da sociedade, Paro (2012) conclui que tal fim é prejudicial ao próprio ser humano considerado em sua especificidade e universalidade. Considerando-se então os interesses desse ser humano, não se pode considerar racional as ações e processos que levem a tal fim, ou seja, do ponto de vista social, que extrapola o individual, não está havendo racionalidade na busca dos objetivos.

O autor revela assim o caráter particularista da racionalidade capitalista, limitada pelos próprios objetivos da classe detentora do poder na sociedade. Ao não levar em conta os fins e tomá-los como eternos, universais e inquestionáveis, a administração tipicamente capitalista, coloca-se a serviço de uma classe em particular e não do ser humano em geral, restringindo-se a uma racionalidade interna que diz respeito apenas ao emprego dos meios em sua adequação ao fim estabelecido (PARO, 2012).

Paro chama atenção então, para a importância de se identificar as limitações implicações da administração capitalista, apontando a necessidade de se pensar a busca de objetivos numa perspectiva da transformação social:

É preciso, portanto, pensar a racionalidade das ações humanas num sentido mais amplo que, não se detendo apenas na consideração dos meios, consiga transcender o âmbito da mera racionalidade funcional, colocando-se como questão fundamental a busca de objetivos que atendam aos interesses de toda a sociedade e não de grupos privilegiados dentro dela. Mas um tal tipo de racionalidade não pode dar-se plenamente em uma sociedade de classes, em que apenas uma minoria detém o poder sobre o restante da população. Uma racionalidade no sentido social, em que os meios sejam adequadamente utilizados visando ao bem de todos, supõe a ausência da dominação de grupos e o exercício coletivo do poder por todo o corpo social. Isso supõe, obviamente, uma verdadeira transformação na ordem social vigente. (PARO, 2012, p. 76).

A administração capitalista exerce papel fundamental de mediadora do capital no processo de exploração capitalista, constituindo “arma poderosíssima a serviço da dominação de uma minoria sobre o restante da população” (PARO, 2012, p. 101). Nos últimos tempos, segundo o autor, o aparelho administrativo assume dimensão e complexidade que lhe emprestam cada vez maior eficiência na concretização de tal objetivo. Não se deve, porém, separar o poder exercido pela administração da propriedade dos meios de produção, sua verdadeira origem, conferindo à administração uma autonomia que não corresponde à realidade concreta, contribuindo para a mistificação das causas de dominação e injustiça na sociedade.

Paro afirma que tal divisão entre poder/propriedade leva a concepções que colocam a administração ou a “burocracia” como causas de todos os males da sociedade, tomando suas extinções ou transformações sem levar em conta condicionantes sociais e econômicas como solução para tais males. Culpar puramente a administração e seus mecanismos pelas injustiças causadas pela subordinação do trabalho ao capital faz parte do processo de velar a tal realidade. Entretanto, o autor não pretende advogar por uma neutralidade da administração

capitalista, mas reconhecer seu papel fundamental de meio, fundamentalmente “marcada pelos interesses da classe que a utiliza como instrumento de sua dominação” (PARO, 2012, p. 102)

Por outro lado, Paro alerta que, a despeito de seus componentes autoritários, a atual teoria e prática da administração possui importantes qualidades técnicas que, embora estejam hoje sendo utilizadas em favor dos interesses da classe dominante, podem, nas mãos da classe trabalhadora, articular-se com os interesses dessa classe. (PARO, 2012, p. 102).

Por mais que se acredite que o progresso técnico tenha melhores condições de desenvolvimento numa sociedade mais democrática e racional, ele não tem ficado inerte durante os séculos. Assim, o autor afirma ser possível aproveitar elementos que representem avanço técnico na consecução dos objetivos do ser humano, sem que se comprometam os objetivos democráticos e de emancipação das classes dominadas, utilizando não apenas técnicas e métodos administrativos desenvolvidos especificamente para tais fins emancipatórios mas todos aqueles que apresentem contribuição técnica orientada aos objetivos propostos.

3 A GESTÃO ESCOLAR E A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A transformação social consiste na superação da forma como a sociedade é organizada, como maneira de eliminar os antagonismos que causam a exploração entre os seres humanos própria da sociedade de classes, extrapolando o âmbito de meras reformas (PARO, 2012).

São traçadas por Paro as linhas básicas que possibilitam situar a educação escolar e seu papel nesse processo de transformação social. É necessário então, entender de que forma a classe detentora dos meios de produção mantém sua supremacia sobre a classe trabalhadora. Para isso, o autor trata da superestrutura, que consiste, segundo Bottomore (1988), nas formas do Estado e da consciência social condicionadas pela estrutura, que por sua vez, consiste na base econômica da sociedade: o modo de produção capitalista.

Paro se utiliza das formulações teóricas de Antonio Gramsci, nas quais a superestrutura se divide em sociedade política e sociedade civil.

A primeira diz respeito ao Estado, no sentido estrito, congregando o conjunto de aparatos com função de *coerção*, utilizando mecanismos caracterizados pelo uso da força, como as forças armadas, legislação e polícia para “exercer ‘legalmente’ seu domínio sobre os grupos sociais discordantes” (PARO, 2012, p. 108). Apesar de elemento de certeza na obtenção do acatamento à ordem estabelecida, somente a coerção não é suficiente para garantir a perenidade do acatamento à classe dominante, pela dificuldade de sua manutenção em períodos mais longos.

A classe dominante lança mão então da *persuasão*, oriundos da chamada sociedade civil, responsável pelo consenso em torno dos ideais dominantes, via mecanismos como os meios de comunicação em massa, a escola, as igrejas, associações científicas e culturais em geral, enfim, todos organismos com autonomia em relação à função estritamente coercitiva do Estado (PARO, 2012).

Apesar de ambas esferas da superestrutura possuírem função e materialidade próprias, não se registra na prática uma nítida separação, existindo em permanente inter-relação e viabilizando, por meio de sua utilização conjugada a supremacia da classe dominante. Pela coerção, exerce pela força a vontade desta classe, dominando os grupos sociais discordantes. Mas é somente pelos mecanismos persuasivos que a classe capitalista

de ser meramente dominante e passa a exercer também a hegemonia na sociedade. Hegemonia que decorre precisamente do sistema de alianças que a classe dirigente consegue estabelecer em torno de seus propósitos de classe e da adesão a esses propósitos por parte da população em geral, que os toma como se fossem ao encontro de seus interesses coletivos e não dos interesses particulares da classe no poder. (PARO, 2012, p. 112).

Para Paro, a concretização da hegemonia de determinada classe social precisa incluir necessariamente a difusão da ideologia dessa determinada classe. Ideologia entendida segundo Gramsci como “significado mais alto de uma concepção do mundo, que se manifesta implicitamente na arte, no direito, na atividade econômica, em todas as manifestações de vida individuais e coletivas” (GRAMSCI, 1978a, p. 16 apud PARO, 2012, p. 112-113).

A classe dominante, embora não descartando totalmente a coerção como instrumento de supremacia social, se utiliza da “direção intelectual e moral” para efetivar sua hegemonia sobre o corpo social (PARO, 2012). Segundo Paro, tal exercício da hegemonia reitera o domínio que a classe burguesa detém na estrutura econômica no nível da superestrutura jurídica, política e ideológica. Assim, estrutura e superestrutura, em interação recíproca, compõem o que Gramsci chama de bloco histórico, isto é “o conjunto complexo - contraditório e discordante - das superestruturas é o reflexo do conjunto das relações sociais de produção”(GRAMSCI, 1978a, p.52 apud PARO, 2012, p. 116).

É destacado por Paro que o caráter dialético e orgânico existente entre estrutura e superestrutura se expressa concretamente nos intelectuais, grupo encarregado de fazer essa ligação. Diferentemente do uso corriqueiro da palavra, Paro se vale da função de intelectual descrita por Gramsci, que para além de ser sujeito que realiza de atividade mental sobrepondo-se a manual, se caracteriza

por um lado, por sua ligação com a estrutura econômica (uma vez que está comprometido com os interesses de uma classe fundamental, ou seja, com um grupo social que desempenha ‘função essencial no mundo da produção econômica’) e, por outro, pelo caráter superestrutural de sua função no seio do bloco histórico (uma vez que busca dar à classe à qual está ligado ‘homogeneidade e consciência da própria função’). (PARO, 2012, p. 118).

Com todas implicações dos antagonismos de interesses das classes sociais, advindos da exploração do trabalho proporcionada pela propriedade dos meios de produção por parte da classe capitalista, Paro demonstra a impossibilidade estrutural de que seja construída, sob o capitalismo, uma sociedade em que haja o livre desenvolvimento e realização do ser humano. Como tais antagonismos de classe

implicam que a realização dos interesses de uns tenham como condição necessária a negação dos interesses dos outros, para que haja uma sociedade onde vigore não a força e o poder de uns sobre os outros, mas na cooperação recíproca entre os sujeitos, os antagonismos de classe devem ser destruídos, sendo substituídos por interesses comuns aos diversos grupos e pessoas. Assim, o autor afirma que “tais antagonismos, por sua vez, só desaparecerão quando forem eliminadas as causas que o engendram, ou seja, a divisão da sociedade em classes sociais e a propriedade privada dos meios de produção” (PARO, 2012, p. 122).

Para que haja a superação das correntes relações de produção, é trazido o pensamento de Marx e Engels que afirma que a transformação destas por relações de colaboração recíproca “só pode ser efetuada por um movimento prático, por uma revolução” (MARX; ENGELS, 1974b, p. 48, v.1 apud PARO, 2012, p. 122), entendida não como somente um ou mais fatos concentrados no tempo espaço, mas em um constante processo de transformação da sociedade. Paro (2012, p. 122) afirma ainda que “o único grupo social diretamente apto a conduzir esse movimento é a classe operária, não apenas por sua posição essencial no mundo da produção, mas também porque somente ela pode traduzir os interesses de toda a sociedade” .

Tal revolução resultará na construção de novo bloco histórico, ou seja, novo sistema hegemônico alinhado aos interesses gerais do ser humano e seu livre desenvolvimento, construído por relações de colaboração recíproca entre os indivíduos. Paro ressalta então, a importância da tomada de consciência política nesse processo, pois por meio dela, os componentes da classe trabalhadora “se percebem ao mesmo tempo como sujeitos da história e como membros do único grupo social com condições de assumir a direção de um movimento radical de transformação social.” (PARO, 2012, p.128)

Podemos destacar ainda a estreita relação entre a transformação social e o problema da racionalidade em seu sentido social, pois Paro afirma que

uma verdadeira racionalidade na utilização dos recursos em termos do interesse comum, na sociedade, só pode existir a partir de uma transformação social. Numa sociedade dividida em classes antagônicas, produto da propriedade privada dos meios de produção, os interesses conflitantes impossibilitam a busca de objetivos comuns a toda a sociedade. Aí, as várias práxis individuais, movidas por interesses particulares, e subsumidas pelos interesses dominantes, acabam por convergir para a obtenção de um resultado que não representa o interesse comum. (PARO, 2012, p. 130-132).

A educação, segundo Paro (2012), pode contribuir no processo de transformação social, na medida em que for instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu empenho de superar a atual sociedade de classes. Assim, Paro discute a questão da educação como fator de transformação social no âmbito das relações entre educação e política.

Paro afirma então, que a educação se revela enquanto fator de transformação social em dois aspectos.

O primeiro, pelo caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora no empenho revolucionário pela desarticulação da dominação burguesa e pela construção do novo bloco histórico, uma vez que, segundo Gramsci “toda relação de ‘hegemonia’ é necessariamente uma relação pedagógica” (GRAMSCI, 1978a, p. 37 apud PARO, 2012, p. 135), pela qual a classe que busca dirigir a sociedade busca convencer os diversos grupos sociais da universalidade e validade social de seus propósitos.

O segundo, pelo caráter intrínseco de apropriação da cultura historicamente produzida, já que é por meio dela que a classe revolucionária se apodera dos saberes construídos pela humanidade. Estes saberes, uma vez apropriados pela classe dominada, servem como “elemento de sua afirmação e emancipação cultural na luta pela desarticulação do poder capitalista e pela organização de uma nova ordem social” (PARO, 2012, p. 135).

A educação, entendida então como apropriação das culturas historicamente acumuladas, é processo inerente ao ser humano. Na sociedade moderna, a escola se destaca como instituição privilegiada que realiza a transmissão de tais saberes de forma sistemática e organizada, colocando-se como participante da divisão social do trabalho:

em determinado estágio do desenvolvimento histórico, e diante da impossibilidade de se transmitir, às novas gerações, de maneira apenas informal e privada, todo o saber necessário a sua existência como membros participantes da sociedade, parte da educação passa a ser ‘produzida’ socialmente, por meio das instituições escolares, criadas especificamente para esse fim. (PARO, 2012, p. 137).

Com a ascensão e consolidação da burguesia no poder, é verificada, segundo Paro (2012), a necessidade de generalização da escola à toda sociedade, passando a ser organizada com vistas a suprir interesses do capitalismo, tanto em termos estruturais quanto em termos superestruturais.

Quanto aos termos estruturais, Paro (2012, p. 138) define o papel da escola como o de “dotar as pessoas de determinados requisitos intelectuais indispensáveis ao exercício de uma função no campo da produção”. Deve-se levar em conta, entretanto, a desqualificação do trabalhador verificada na questão da divisão pormenorizada do trabalho, o que nos leva a não superestimar tal papel. Paro ressalta que tal instrução ocorre de forma minimizada, consistindo na “apreensão de uns tantos conhecimentos e no desenvolvimento de comportamentos e habilidades propícios à sua integração no mercado de trabalho e que podem ser conseguidos num período de escolarização extremamente curto.” (PARO, 2012, p. 139).

Quanto aos termos superestruturais, o papel da escola é definido por Paro, como mecanismo de disseminação da classe dominante. Num primeiro momento histórico, na instalação e consolidação da hegemonia burguesa, o interesse de tal classe era de generalizar o acesso à escola para “levar as pessoas a saírem da ignorância e aderirem à nova visão de mundo, contribuindo para a construção da democracia burguesa” (PARO, 2012, p. 139). Entretanto, Paro ressalva que a educação escolar à medida que buscava disseminar a ideologia burguesa, precisava fornecer elementos intelectuais que acabavam por possibilitar, por parte das pessoas de classes subalternas, a captação da realidade de maneira mais objetiva a própria realidade social contraditória da qual faziam parte:

A escola revelava-se, assim, um local em que a obtenção do apoio às propostas da classe burguesa não se dava de maneira tão segura e definitiva como se imaginava, mostrando-se, em vez disso, como um terreno de persuasão, onde a imprevisibilidade dos resultados recomendava certas medidas de prudência quanto à maneira, à natureza e à quantidade do saber a ser distribuído às massas da população. (PARO, 2012, p. 140).

Dessa forma o interesse da classe burguesa pela generalização de uma educação de qualidade decresce, gerando a negação do papel educacional da escola. Isso pode ser ilustrado, por exemplo, pela constante redução relativa das verbas governamentais destinadas ao setor educacional, acarretando em toda situação precária em que se encontra a educação pública de modo geral no Brasil, com a inadequação de instalações físicas, escassez e desvalorização de professores e funcionários, classes superlotadas, etc. (PARO, 2012).

Outra forma que se verifica tal negação é pela “articulação política dos métodos pedagógicos com ideias e medidas que levam à minimização do saber passado às massas” (PARO, p. 141-142). Por exemplo, a utilização da chamada

“pedagogia tecnicista”, que segundo Paro (2012), busca introduzir, na escolha, métodos de trabalho nos moldes da empresa capitalista, subdividindo o trabalho pedagógico, a serviço da “eficiência” e da “produtividade”.

Entretanto, apesar do crescente desinteresse da classe dominante na generalização da escola, essa ainda se faz necessária para manutenção da própria situação de dominação. Tal necessidade é manifestada, em primeiro lugar porque, segundo Paro,

embora o papel da escola na reprodução da força de trabalho e na inculca ideológica não seja exclusividade sua, nem tampouco tão decisivo para a perpetuação da atual ordem social, [...] a verdade é que a escola presta, a este respeito, uma parcela de contribuição grande o suficiente para que a classe dominante dela não abra mão. (PARO, 2012, p. 143).

Em segundo lugar, a escola é necessária à classe dominante enquanto “álibi no processo de justificação ideológica das desigualdades sociais geradas no nível da estrutura econômica e impossíveis de serem solucionadas pelo capitalismo” (PARO, 2012, p. 143). Nesse processo, as desigualdades são apresentadas como exceções, acidentes, que podem ser corrigidas desde que sejam dadas aos cidadãos as devidas oportunidades para sair da situação de inferioridade social. Assim, a escola é apresentada como instrumento de equalização social, onde os indivíduos podem adquirir conhecimentos para ascender socialmente. A escola não tendo poder de corrigir as injustiças causadas pelo sistema capitalista, a disseminação de tal crença contribui para o mascaramento das relações de exploração, contribuindo para a manutenção de tais relações .

Paro (2012) advoga então que, a escola concorrerá pela transformação social na medida em que, como instituição especificamente educacional, promover, junto à classe trabalhadora a apropriação das culturas historicamente produzidas e o desenvolvimento da consciência crítica da realidade em que se encontram.

Segundo Paro (2012), é fundamental ao educador a consciência histórica de que todo o saber acumulado historicamente se fez mediante o esforço dos trabalhadores ao longo do tempo. Deve se negar assim, o senso de que, por tais saberes estarem concentrados nas mãos da elite dominante, esta que teria os produzido e arcado historicamente com os custos de tal produção. A necessidade de que a ação e propósitos do educador devem estar impregnados dos interesses da classe dominada se mostra ainda mais latente e essencial.

A escola enquanto instituição privilegiada de formação de cidadãos segundo determinada concepção de mundo, deve ter como estratégia a divulgação de uma concepção de mundo alinhada aos interesses dos trabalhadores, tarefa essa fundamental para a transformação social. Nesse contexto, o interesse da classe trabalhadora pode se resumir, segundo Paro (2012, p. 155) no “desvelamento mais radical possível da realidade concreta, já que o conhecimento dessa realidade já traz, em si, um caráter revolucionário, porque põe à mostra as injustiças e contradições existentes, apontando para a necessidade de sua superação”.

A concepção de mundo alinhada aos interesses da classe trabalhadora, que tem como premissa a necessidade de superação da corrente ordem econômica e social, com vistas a uma organização social que garanta a liberdade e desenvolvimento coletivos, supõe, necessariamente, a consciência crítica da realidade. Essa concepção de mundo articulada com os interesses da classe revolucionária, em que a consciência crítica da realidade é conteúdo fundamental, age na desarticulação progressiva da ideologia dominante (PARO, 2012).

Entretanto, o autor afirma que na escola capitalista a visão de mundo da classe dominada não costuma encontrar condições propícias para sua divulgação de forma explícita, uma vez que o Estado age para coibir tentativas nesse sentido. Portanto,

A maneira pedagogicamente mais adequada de passar uma visão de mundo revolucionária não é pelo privilegiamento do discurso, mas pela valorização da ação. É desenvolvendo no educando comportamentos de reflexão, de pesquisa, de questionamento constante da realidade circundante, que se pode levá-lo a aderir de forma consciente a uma visão de mundo comprometida precisamente com o desvelamento dessa realidade e com sua necessária superação. E a busca desse objetivo não deve fundar-se apenas em palavras, mas principalmente na atitude adotada e nos exemplos proporcionados pelo próprio educador. (PARO, 2012, p. 156).

Paro acrescenta ainda que a disseminação dessa nova concepção de mundo exige uma mudança na postura do educador diante da educação e do seu próprio papel de transmissor. Mudança essa resumida no cada vez mais efetivo exercício do educador em seu papel de intelectual no sentido gramsciano, em que deve manter com a classe trabalhadora uma “relação de representação que seja expressão consciente de seu compromisso com os interesses dessa classe” (PARO, 2012, p. 157).

Sendo a escola instituição complexa que envolve interesses e objetivos específicos, requerendo para a concretização destes a utilização de recursos materiais e, principalmente, a coordenação dos esforços humanos coletivos, é essencial que se pense a utilização racional de tais recursos para que os objetivos sejam realizados de maneira efetiva. A administração escolar, ou gestão escolar, surge como área que trata da utilização racional de recursos para realização de fins, especificamente no contexto escolar.

Paro se dedica então a examinar as condições de possibilidade de uma gestão escolar comprometida com a transformação social, estabelecendo alguns pressupostos básicos para a concretização de tal prática administrativa.

Inicialmente, Paro (2012) explica o caráter fortemente conservador da gestão escolar vigente, a exemplo da administração capitalista que, mediando a exploração do trabalho pelo capital, se apresenta extremamente conservadora, contribuindo para a perpetuação, tanto econômica, quanto politicamente, da dominação de uma classe sobre a outra.

Tal caráter se dá pela transposição de métodos e técnicas da administração de empresas para o contexto escolar. Tida como “Administração Geral” no âmbito da teoria da administração, tem seus condicionantes específicos, bem como os métodos e as técnicas administrativas particulares elevados à categoria de universalidade. Ocorre assim, a absolutização da administração especificamente capitalista, que nada mais do que um caso particular da “absolutização da própria sociedade capitalista, considerada, pela ideologia dominante, como organização social perene e insuperável, pairando acima da própria história como o mais perfeito modelo de sociedade possível” (PARO, 2012, p. 164).

Da mesma forma, a empresa é colocada como realidade inquestionável do ponto de vista político, modelo de “produtividade” e “eficiência”. Além de ocultar as contradições entre trabalho e capital presentes na empresa, mistifica o caráter político da própria administração, transfigurando-a em elemento meramente técnico, neutro e de universal transposição a qualquer contexto. Os interesses da classe dominante permanecem na administração, estendendo os mecanismos de gerência e divisão pormenorizada do trabalho diretamente ao contexto escolar.

A divisão pormenorizada do trabalho no contexto escolar ocorre com a justificativa de que incrementaria a produtividade com uma

maior racionalidade na utilização dos escassos recursos disponíveis, propondo-se o reordenamento dos currículos e programas em bases mais funcionais e objetivas, o planejamento meticuloso e a divisão em unidades menores das atividades didáticas, o acompanhamento do trabalho docente e discente por supervisores e orientadores especificamente habilitados para essa tarefa [...] visando à maior eficiência na obtenção dos objetivos educacionais. (PARO, 2012, p. 171).

Entretanto, Paro afirma que o que ocorre é a autonomização das tarefas e o esvaziamento de seus conteúdos, com

[...] a hipertrofia dos meios representada pelo número excessivo de normas e regulamentos com atributos meramente burocratizantes, desvinculados da realidade e inadequados à solução dos problemas, o que só faz agravá-los, emperrando o funcionamento da instituição escolar. (PARO, 2012, p. 170-171).

Nesse processo de degradação do funcionamento interno da escola, o autor destaca também o intenso processo de desvalorização profissional tendo em vista a degradação das atividades profissionais dos educadores e o constante aviltamento de salários. Isso de acordo com o interesse das classes detentoras do poder político e econômico de manter nada além de um ensino público de baixa qualidade, com recursos cada vez menos suficientes e as condições de ensino cada vez mais descuidadas acarretando a “multiplicação de classes superlotadas, recursos didáticos precários e insuficientes, precaríssima qualificação profissional e baixíssima remuneração do professor e do pessoal da escola em geral” (PARO, 2012, p. 172).

A gerência, definida como controle do trabalho alheio, forma que assume a coordenação do esforço humano coletivo no capitalismo, se apresenta na realidade concreta da escola atravessando todo o conjunto das atividades aí realizadas (PARO, 2012).

Predomina na escola, segundo Paro (2012, p. 173), “um sistema hierárquico análogo ao da empresa capitalista”, marcado pela presença da direção, na figura do diretor ou diretora, no topo dessa hierarquia, portador da última palavra a ser dada, representante da lei e da ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades desenvolvidas no contexto escolar (PARO, 2012).

Esse sistema hierárquico é constituído de forma que todos que participam da vida da instituição devem desempenhar funções precisas o suficiente para possibilitar o controle e a cobrança no cumprimento das tarefas e atribuição de responsabilidade e obrigação de cada indivíduo (PARO, 2012). Mesmo que na prática essa delimitação de funções não seja aplicada com o rigor da teoria, Paro

(2012) ressalta que tais normas estabelecem um padrão que garante a hierarquia e o controle dentro da escola.

Um papel que o autor destaca como de singular repercussão da administração capitalista na escola é justamente na figura do diretor, que assume, nesse processo, posição contraditória, onde precisa exercer duas ordens de funções, em princípio, inconciliáveis:

Como educador, ele precisa cuidar da busca dos objetivos educacionais da escola; como gerente e responsável último pela instituição escolar, tem de fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, acabam por concorrer para a frustração de tais objetivos. (PARO, 2012, p. 174).

O diretor então, se vê bombardeado pelos órgãos superiores de ensino que com um número elevado de legislações, pareceres, resoluções, etc, sobrecarregam as atividades da direção, que precisa dispensar quantidade considerável de seu tempo no atendimento de formalidades burocráticas . Formalidades essas, que segundo Paro, tornam-se ainda mais embaraçosas quando se interpõem como obstáculos à solução de problemas que a direção encontra no dia a dia da escola. Assim, o diretor se vê “grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola” (PARO, 2012, p. 174).

Paro (2012) afirma ainda que, a direção se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado a comunidade escolar (profissionais da escola em geral, familiares e alunos) reivindicando medidas que promovam a melhoria das condições de trabalho e da qualidade do ensino; de outro, o Estado, que não satisfaz tais reivindicações e diante do qual o diretor deve responder pelo cumprimento das leis e regulamentos, evitando ainda que as ações da comunidade venham a representar ameaças aos interesses dominantes. Assim, como educador que é, se identifica com as reivindicações da escola e da comunidade, porém, sente sobre si “o peso de constituir-se no responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, e tem consciência de que poderá ser punido por qualquer irregularidade que aí se verifique” (PARO, 2012, p. 175)

Segundo Paro (2012, p. 175), “a maneira como o diretor consegue lidar com esse conflito tem consequências na própria imagem que dele fazem os demais agentes direta ou indiretamente envolvidos no processo pedagógico escolar”. Embora tais conflitos, uma vez que refletem os interesses antagônicos provenientes

das relações sociais de produção, não possam ser resolvidos na sociedade de classes, não é essa a percepção costumeira da comunidade escolar. Devido a sua posição de comando no interior da escola, a direção é vista, em geral, como detentora de poder e autonomia muito maiores do que possui de fato, acarretando na impressão de que problemas cujas soluções escapam de alguma forma ao seu alcance dependessem exclusivamente da vontade do diretor para serem resolvidas. Dessa forma,

quando as circunstâncias e o esforço pessoal permitem ao diretor resolver problemas no interior da escola, não é incomum associar-se sua imagem à de uma pessoa democrática e identificada com os interesses dominados; de modo análogo, quando os recursos disponíveis e seu poder de decisão são insuficientes para atender às justas reivindicações de melhoria do ensino e das condições de trabalho na escola, a tendência é considerá-lo autoritário e articulado com os interesses dominantes. (PARO, 2012, p. 175).

Paro conclui então que,

A impotência do diretor para resolver os problemas da escola articula-se, assim, com o papel de gerente que o Estado lhe reserva [...]. A dimensão gerencial permite ao Estado um controle mais efetivo das múltiplas atividades que se realizam na escola, à medida que se concentra na figura do diretor a responsabilidade última por tais atividades, fazendo-o representante dos interesses do Estado na instituição. [...] Por outro lado, a situação de impotência do diretor, diante dos problemas graves com os quais se defronta na escola, concorre para que esta tenha frustrada a realização de seu objetivo especificamente pedagógico; desse modo, deixa de cumprir sua função transformadora de emancipação cultural das camadas dominadas da população, servindo aos interesses da conservação social. (PARO, 2012, p. 176).

Com a constatação do caráter conservador da Administração Escolar vigente, Paro discute pressupostos básicos de uma Administração Escolar de fato comprometida com a transformação social. O autor sintetiza os pressupostos pela consideração dos seguintes pontos: a questão da especificidade da Administração Escolar, a Administração Escolar e a racionalidade social, a racionalidade interna da Escola, a Administração Escolar e a participação coletiva e a Administração Escolar e a consideração das condições concretas.

Quanto à especificidade da Administração escolar, o autor afirma que a escola assume um papel efetivamente revolucionário à medida que consiga levar as massas trabalhadoras a se apropriarem da cultura historicamente construída e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que se encontram, que no processo prático, têm tais objetivos negligenciados ou substituídos por objetivos condizentes com os interesses dominantes. A escola serve assim à

exploração, desempenhando então função semelhante à exercida pela empresa capitalista, com a diferença específica de que

enquanto a empresa serve ao capital diretamente, mediando a apropriação da mais-valia no nível das relações de produção, a escola, administrada dentro dos parâmetros capitalistas e atendendo aos interesses da classe proprietária dos meios de produção, assume o papel político de enfraquecer os antagonismos do capital, isto é, a classe trabalhadora, despotencializando sua ação política, uma vez que lhe nega a apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica. (PARO, 2012, p. 197).

Para servir como instrumento de ação política a serviço da dominação, a escola busca na empresa capitalista, célula-mater do autoritarismo, os mecanismos administrativos utilizados na dominação a ela intrínseca. Assim, Paro (2012) afirma que, em termos políticos, os objetivos da empresa capitalista e da escola revolucionária não são apenas distintos, mas antagonicos. Para tal, “não resta outra alternativa a uma Administração Escolar que se pretenda articulada com os interesses da maioria da população senão descartar de imediato a administração empresarial tipicamente capitalista” (PARO, 2012, p. 198), ou seja, em termos políticos, as especificidades de uma Administração Escolar transformadora tem de ser necessariamente antagonicas ao modo de administrar uma empresa. Paro conclui ainda que

a busca de uma especificidade para Administração Escolar, que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas dominadas da população e que leve em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por esses mesmos objetivos. (PARO, 2012, p. 200).

Quanto à Administração Escolar e a racionalidade escolar, Paro afirma que para um efetivo comprometimento da escola com a transformação ou conservação social, não basta aferir sua racionalidade interna, ou a eficiência na utilização dos recursos. Deve ser considerada a repercussão daquilo que a escola realiza na vida do todo social. Isso se deve ao fato de seu objetivo não ser neutro, mas historicamente determinado, atendendo a interesses de grupos sociais. Assim, a Administração Escolar realmente comprometida com a transformação social deverá estar conscientemente buscando objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora, atentando-se à explicitação dos objetivos e à compreensão dos reais interesses da classe trabalhadora.

Uma das primeiras condições para que se caminhe a uma racionalidade social é a explicitação mais nítida possível dos objetivos por parte da Administração

Escolar, implicando “a permanente reflexão e questionamento não apenas dos objetivos mais amplos mas também de todas as metas intermediárias que levam a tais objetivos” (PARO, 2012, p. 201). Paro afirma que é preciso estar alerta para determinações vindas dos órgãos superiores do sistema escolar, superando uma atitude de mera aceitação incondicional e operacionalização delas na escola e atuando para o desvelamento dos verdadeiros propósitos a que servem, reinterpretando-as e articulando-as com propósitos identificados com a transformação social quando necessário.

Para que se compreenda os reais interesses da classe trabalhadora, Paro alerta para o cuidado com o equívoco de se tomar como verdadeiro aquilo que a ideologia dominante atribui como sendo tais interesses da classe dominada e para o respeito à necessidade de se distinguir entre os interesses de classe e os interesses pessoais. Assim, para tal é preciso que a Administração Escolar aja com mecanismos que possibilitem auscultar da melhor forma possível os interesses da classe trabalhadora, buscando identificá-los e compreendê-los, levando-os em conta em sua ação educativa. Mais do que isso, é preciso que a escola concorra com sua ação para que “a classe trabalhadora ou, mais concretamente, a comunidade servida pela escola, tenha condições de tomar consciência, mais efetivamente, de seus próprios interesses de classe” (PARO, 2012, p. 203).

Quanto à racionalidade interna na escola, Paro (2012) destaca que por mais adequados e comprometidos com a transformação social os objetivos sejam, é necessário que estes sejam perseguidos de maneira efetiva, sob o risco de concorrerem para os interesses opostos à transformação. É necessário a consciência que o processo de administração não se dá de forma espontânea por meio de uma administração reflexiva no desenvolvimento de uma nova Administração Escolar. Enquanto práxis criadora tal Administração Escolar, não parte do nada, sendo necessária a consideração dos conhecimentos técnicos e instrumentos referentes ao emprego racional de recursos para a realização de fins acumulados historicamente com o objetivo de uma avanço na práxis administrativa escolar, elevando-a de práxis espontânea a práxis reflexiva. Ou seja, os avanços não devem dar-se de forma a atender necessidades apenas imediatas.

Ainda quanto à racionalidade interna da escola, Paro levanta o problema da competência técnica no interior da escola. Sendo necessário para o desempenho satisfatório do pessoal escolar a posse de um conjunto de conhecimentos técnicos e

habilidades que possibilitem o oferecimento de um ensino de qualidade, Paro afirma que

Com igual razão, as pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrada, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos e técnicas relacionados à atividade administrativa. Além disso, o problema da apreensão de conhecimentos, hábitos e habilidades que se possam chamar de 'administrativos' se coloca como um desafio tanto mais importante a ser enfrentado pela escola, quanto mais aberta e participativa for sua administração, já que, com isso, aumenta o número e a variedade de pessoas envolvidas diretamente no processo. (PARO, 2012, p. 208).

Quanto à Administração Escolar e a participação coletiva, Paro afirma que uma Administração transformadora trata de uma vinculação orgânica entre teoria e prática. Uma vez que a forma da administração não é totalmente autônoma em relação aos fins que busca realizar, uma atividade administrativa comprometida com objetivos de cooperação entre as pessoas precisa estar, em sua forma, impregnada por esta cooperação. Portanto, uma Administração Escolar

[...] pautada pelo autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e da comunidade em sua realização, não se coaduna com uma concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar pela transformação social. (PARO, 2012, p. 209).

Assim, a escola deverá abandonar a forma de administrar que concentra a autoridade nas mãos de uma só pessoa, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição dessa autoridade, de maneira a atingir seus objetivos transformadores. Essa Administração Escolar inspirada na cooperação recíproca entre as pessoas deve, segundo Paro, ter como meta a constituição de um novo trabalhador coletivo que

sem os constrangimentos da gerência capitalista e da precarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma 'vontade coletiva', em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 2012, p. 210).

Dessa forma, a utilização dos recursos materiais e conceptuais (pela "racionalização do trabalho") e do esforço humano coletivo (pela "coordenação"), se dará de forma não autoritária e exploradora do trabalho. Portanto, Paro afirma que a "coordenação" do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, que se fundamenta na participação coletiva é essencial na instalação de uma administração democrática no interior da escola, uma vez que é por meio

dela que se fornecem condições para a participação efetiva dos diversos setores nas tomadas de decisões.

Finalmente, quanto à Administração Escolar e a consideração das condições concretas, Paro atesta que uma forma de administrar a escola, comprometida com os interesses da classe trabalhadora e em que vigore a colaboração entre os indivíduos, não acontece do dia para a noite. Como qualquer transformação a nível social, a Administração Escolar transformadora enfrentará condições adversas da realidade na qual ela procura aplicar-se. No âmbito interno da escola, trata-se então de se introduzir novos padrões de “coordenação do esforço coletivo” e de “racionalização do trabalho”, aproveitando espaços e possibilidades que as condições concretas forneçam, atentando-se ao fato de que por seu caráter autoritário, a escola não permite uma transformação abrupta em seu âmbito administrativo, assim como nenhuma mudança organizacional se introduz como um corpo estranho que toma completa e abruptamente as condições anteriores.

Paro conclui então que

a criação de condições que favoreçam o exercício efetivo da participação abrange, desde o desenvolvimento de um clima amistoso e propício à prática de relações humanas cordiais e solidárias no interior da escola, até a luta pelos direitos humanos de toda ordem no âmbito da sociedade global; envolve desde as reivindicações por aumento do salário de professores e funcionários e por melhoria de suas condições de trabalho na escola, até a luta por mais empregos, por salários mais condizentes com a condição humana do trabalhador, pela redução da jornada de trabalho, por assistência social, por tudo, enfim, que concorram para proporcionar melhores condições de vida à classe trabalhadora. (PARO, 2012, p. 217).

A luta pela democratização da escola situa-se assim, no cerne da própria luta pela democratização da sociedade, que em seu limite coincide com a revolução enquanto processo prolongado de transformação estrutural da sociedade (Paro, 2012). Paro afirma ainda que para tal, o educador deve configurar-se como intelectual no sentido gramsciano, percebendo sua não neutralidade política e seu comprometimento intencional com a classe revolucionária, procurando construir junto à classe trabalhadora sua “homogeneidade e consciência da própria função” (GRAMSCI, 1978b, p. 3 apud PARO, 2012, p. 219).

Torna-se então necessária a posse, pelos responsáveis pela Administração Escolar de uma

consciência crítica da realidade social, que os capacite a melhor servirem aos interesses das classes trabalhadoras e a buscarem os objetivos identificados com a transformação social. Tal consciência crítica chama a atenção para o necessário engajamento político do educador escolar,

engajamento este que não se realiza apenas a partir de sua atuação transformadora no âmbito da instituição escolar, mas também quando ele estende esse seu agir para a família, para o sindicato, para a associação de classe, enfim, para todas as instituições da sociedade civil. (PARO, 2012, p. 218).

4 O CANTO CORAL E A PRÁTICA ADMINISTRATIVA

A música, fenômeno social que mantém funções tradicionais e sentidos próprios em diferentes sociedades ao longo da História (ILARI, 2006), oferece várias possibilidades de práticas coletivas. O coral, fazer musical de canto coletivo, é uma dessas práticas realizada e difundida nas mais diferentes culturas (AMATO, 2007).

O canto coral é consideravelmente difundido no Brasil, apresentando-se como instrumento potencial de educação musical de crianças, adolescentes e adultos (CARMINATTI; KRUG, 2010). Tal condição tem relação com o fato de o canto coral ter como instrumento principal a voz, possuída pela maioria da população, e por ser baseado em atividade que proporciona o exercício da prática social (OLIVEIRA, 2003 apud CARMINATTI; KRUG, 2010).

Kratochvil afirma que cantar é um fenômeno cultural, social e histórico que possibilita a comunicação e expressão do ser humano e de sua cultura, sendo ainda fenômeno psíquico, envolvendo processos cognitivos e afetivos, capaz de mover as emoções e a imaginação daqueles que cantam e também dos que os ouvem (KRATOCHVIL, 2003, apud CARMINATTI; KRUG, 2010).

Segundo Carminatti e Krug (2010), por poder ser realizada por diferentes pessoas de diversas idades e estilos, a atividade de canto coral é socialmente democrática, sendo a prática mais comum nos coros a do canto amador. Junker (1999) define o coro amador aquele cujos cantores realizam as respectivas atividades por prazer, sem fazer destas um meio de vida.

Ao analisar a dimensão comunitária do coro, Carminatti e Krug (2010, p. 86) percebem que o corista “aprende a desenvolver um olhar para a sociedade e para a comunidade como instância contida de estruturas”, identificando o canto coral como tendo função social de transmissão cultural. Assim, de acordo com Pereira e Vasconcelos, “os valores históricos, estéticos e éticos estão contidos nessa transmissão musical/cultural, e tais valores podem ser transmitidos através de gestos, músicas, sons e vozes” (PEREIRA; VASCONCELOS, 2017 apud CARMINATTI; KRUG, 2010, p. 86).

Visto a relevância do canto coral na vida em sociedade nos âmbitos social e educacional, Carminatti e Krug (2010) tomam como base a perspectiva da Psicologia Social Comunitária para investigar os benefícios de práticas corais

comunitárias no desenvolvimento de habilidades sociais que ampliem o bem-estar psíquico e social nas comunidades.

A Psicologia Social Comunitária é, segundo Carminatti e Krug (2010, p. 83), a área da Psicologia Social interessam pela atividade do psiquismo decorrente da vida em comunidade, intentando desenvolver “a consciência crítica, assim como a ética da solidariedade e práticas cooperativas, ou mesmo autogestionárias, partindo das análises dos problemas cotidianos da comunidade”. Constitui-se em “campo interdisciplinar comprometido, política e socialmente, com o desenvolvimento dos saberes e práticas capazes de estabelecer relações igualitárias e emancipatórias” (CAMPOS, 2005 apud CARMINATTI; KRUG, 2010 p. 83).

Segundo Montero, um dos meios fundamentais para o desenvolvimento e transformação das comunidades é o seu fortalecimento, processo no qual

Os membros de uma comunidade desenvolveriam, conjuntamente, capacidades e recursos para controlar sua situação de vida e atuariam de maneira comprometida, consciente e crítica, objetivando uma transformação segundo as necessidades e aspirações da própria comunidade. (MONTERO, 2003, apud CARMINATTI; KRUG, 2010, p. 83).

Para tal fortalecimento, Carminatti e Krug (2010, p. 84) destacam a importância do desenvolvimento de Habilidades Sociais, definidas como “capacidades de efetuar condutas aprendidas que abrangem necessidades de comunicação interpessoal ou respondem às exigências e às demandas sociais” . Constitui grupo de comportamentos manifestados por um indivíduo em um contexto interpessoal, expressando sentimentos, atitudes, desejos, direitos ou opiniões, de um modo apropriado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais (CARMINATTI; KRUG, 2010).

A vivência em diferentes grupos extrafamiliares é importante no desenvolvimento de habilidades sociais, por impor novos desafios interpessoais (CARMINATTI; KRUG, 2010). Os grupos musicais, incluídos os corais, se mostram como possibilidade no desenvolvimento de tais habilidades, através de processos educativos e socioculturais (CARMINATTI; KRUG, 2010).

Ao analisarem em que sentido a prática coral pode potencializar o desenvolvimento de habilidades sociais, Carminatti e Krug (2010) destacam a percepção do coro como grupo que possibilita a reflexão sobre seus atos, a aquisição de novos saberes e a interação mais assertiva com seus colegas. Além disso, salientam que a prática coral possibilita o estabelecimento de grande

envolvimento pessoal entre os integrantes do grupo, gerando “identificação” e “pertencimento”; auxiliar na organização e sincronia no trabalho ou no divertimento; o desenvolvimento de faculdades de percepção, comunicação, concentração, trabalho em equipe, discernimento, análise e síntese, desembaraço e autoconfiança; o desenvolvimento de relações interpessoais, num contexto onde há a necessidade de “ceder, de se abrir para o outro, de seguir normas, regras, de obedecer à hierarquias e de se posicionar em uma função simbólica social específica” (CARMINATI; KRUG, 2010, p. 92), trabalhando no indivíduo padrões e formas de compreender melhor as relações sociais interpessoais.

O desenvolvimento dos indivíduos praticantes do canto coral é possibilitado pelo processo de socialização pelas relações interpessoais, que por sua vez, têm como canal e vínculo a música (CARMINATI; KRUG, 2010). Esta, contextualiza as relações sociais, trazendo novas formas de agir, pensar e sentir, influenciando o processo de formação dos participantes (PEREIRA E VASCONCELOS, 2007 apud CARMINATI; KRUG, 2010). Constituindo-se de diferentes relações interpessoais e de ensino-aprendizagem, o espaço formado pelos integrantes de um coro apresenta-se como um grupo de aprendizagem musical, desenvolvimento vocal, integração e inclusão social.

Quanto a qualidade de ferramenta de integração social que um coro se constitui, Amato considera que

os trabalhos com grupos vocais nas mais diversas comunidades, empresas, instituições e centros comunitários pode, por meio de uma prática vocal bem conduzida e orientada, realizar a integração (entendida como uma questão de atitude, na igualdade e na transmissão de conhecimentos novos para todas as pessoas, independente da origem social, faixa etária ou grau de instrução, envolvendo-as no fazer o “novo”) entre os mais diversos profissionais, pertencentes a diversas classes socioeconômicas e culturais, em uma construção de conhecimento em si (da sua voz, de cada um, do seu aparelho fonador) e da realização da produção vocal em conjunto, culminando no prazer estético e na alegria de cada execução com qualidade e reconhecimento mútuos (enquanto fazedores de arte e apreciados por tal, por exemplo, em apresentações públicas). Além disso, os conhecimentos adquiridos pelos participantes do coral influenciam na apreciação artística e na motivação pessoal de cada um, independentemente de sua faixa etária ou de seu capital cultural, escolar ou social. (AMATO, 2007, p. 77).

D’Assumpção (2011) destaca o papel dos regentes nos processos educativos e sociais no coro, em especial nos coros amadores, uma vez que os regentes são os maiores responsáveis pela formação musical em que se pretenda desenvolver, uma vez que o coro cumpre a função de única escola de música a que os participantes tiveram acesso.

Para que tais processos de socialização e de ensino-aprendizagem se efetuem como ferramentas de integração social e promovam o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos é relevante entender o coral enquanto organização que precisa utilizar-se dos recursos que possui para atingir os objetivos diversos a que se propõe.

Amato Neto e Amato (2007) exploram a atuação de regentes no processo organizacional e administrativo do coro de forma a relacionar os conceitos de organização do trabalho, gestão de competências, motivação e liderança à regência coral. Tais conceitos são utilizados pelo fato do coro constituir-se essencialmente de seus recursos humanos (os esforços de integrantes) e desenvolver seus trabalhos tendo em vista a concretização de seus projetos (apresentação de determinado repertório e organização de concertos)(AMATO NETO; AMATO, 2007).

Quanto a organização do trabalho em corais, Amato Neto e Amato (2007, p. 90) consideram que como grupo em busca de objetivos comuns “os participantes de um coral dedicam-se ao estudo, com afinco e se submetem a uma disciplina rigorosa, tendo em vista o resultado almejado, configurando um carisma grupal” .

Os autores definem que, uma vez as organizações sendo grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que se traduzem no fornecimento de produtos e serviços, as pessoas “são o principal recurso das organizações, agregadas a outros recursos, quer materiais [...], quer imateriais” (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 90). Ressaltam ainda que todas as organizações podem ser desmembradas em processos, e que no caso particular da constituição de um coral, os processos são: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

É essencial a qualquer organização social, segundo Amato Neto e Amato (2007), a necessidade de adquirir habilidades gerenciais, via experiências e estudo. Ressaltando que a essência do trabalho do líder de uma organização é tomar decisões, os papéis gerenciais que envolvem as decisões são os de: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador (MAXIMIANO, 2004 apud AMATO NETO; AMATO, 2007).

Quanto às atividades de regente, Amato Neto e Amato consideram pertinentes e reais tais perspectivas de habilidades gerenciais de liderança:

o regente-empresendedor atua como ponto de partida da organização de seu grupo e, também, como planejador de todas as atividades, devendo incluir melhorias na organização e identificar as possibilidades e oportunidades

para um consistente fortalecimento do grupo o regente- controlador de distúrbios age de maneira pontual nos imprevistos, crises e conflitos; o regente- administrador de recursos administra o próprio tempo, programa o trabalho de monitores e assistentes (quando existem) e, por vezes, autoriza decisões reivindicadas por outras pessoas; e, finalmente, o regente- negociador, que “atua nas situações para estabelecer contratos ou apresentações com empresas ou indivíduos que não fazem parte da rotina de ensaios e concertos. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 91).

Assim, Amato Neto e Amato (2007, p. 91) descrevem as diferentes dimensões em que um coral pode ser entendido: a dimensão psicológica, determinada pela emoção, vontade e razão; a dimensão política, determinada pela demanda de organização do grupo, com a definição das “funções de cada elemento, dos meios para seu desenvolvimento e de objetivos que visem o bem comum”; e a dimensão mística, determinada pelas vivências subjetivas da unidade, harmonia e beleza. Essas dimensões são compartilhadas entre os diversos níveis de ação do coral, podendo agir em nível político, social, comunitário, grupal e pessoal, gerando desde “oportunidades de inclusão social e integração em dadas comunidades até a realização dos objetivos musicais do grupo e a motivação e aumento da qualidade de vida de cada indivíduo” (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 91).

Ao discutir as competências, habilidades e a formação do regente, Amato Neto e Amato definem competência como um

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que um indivíduo desempenhe diversas atividades que podem ser estimuladas por meio da educação formal e informal, da experiência profissional e da rede de configurações sócio-culturais a qual pertence. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 92).

Amato Neto e Amato (2007) destacam a importância da discussão das competências em relação à formação do regente, consistindo na apropriada conjugação de habilidades naturais e conquistadas.

Amato (2014) define que a competência da regência coral como fundamentada no conhecimento musical, pedagógico e de outras áreas e em diversas habilidades que abarcam uma ampla gama de atitudes inter-relacionadas.

Segundo a autora, a literatura específica de regência enfatiza a importância do conhecimento teórico e prático musical, dominar pedagogia musical e as metodologias de ensino, conceitos filosóficos, estéticos, psicológicos e sociológicos, tendo profundo saber histórico-musicológico e dos aspectos anatômicos-fisiológicos do corpo e da voz.

Quanto às habilidades diversas que Amato (2014) trata, o regente coral deve ser tomado como administrador e gestor dos recursos humanos grupais e de estratégias para a organização (planejamento, execução e avaliação) do trabalho em grupo. Assim, Maximiano entende que “o trabalho do regente se assemelha ao de um gerente, para que um alto nível de comunicação é fundamental em suas tarefas de liderança, motivação, delegação, orientação dos músicos e avaliação do desempenho do grupo” (MAXIMIANO, 2006 apud AMATO, 2014, p. 19).

A fim de analisar mais profundamente as afinidades do papel de regência e gestão, revisaremos as habilidades elencadas por Amato (2014) que se voltam para a capacidade organizacional-administrativa do regente.

A primeira habilidade elencada pela autora é “Saber comunicar”, necessária para que se efetive os potenciais comunicativos concretos e abstratos do coral. O processo comunicativo deve ser iniciado com eficácia pelo condutor do grupo para o desenvolvimento de estratégias interpretativas e educacionais. A habilidade de comunicação se apresenta primeiramente numa vertente organizacional, que diz respeito à eficácia do trabalho nos ensaios e apresentações e à gestão de recursos humanos (motivação, liderança e resolução de conflitos), devendo o regente realizar, por exemplo, pesquisas sobre o grau de satisfação dos coralistas e buscar realizar uma gestão participativa dos processos na qual prevaleça o consenso. Por outro lado, a habilidade comunicativa é dimensionada quanto à interpretação musical, num processo em que antes de comunicar a música ao público, o regente deve comunicá-la aos cantores, utilizando-se dos caracteres expressivos gestuais, vocais, verbais e corporais para expor de forma adequada os conceitos e informações musicais ao coro, com clareza e precisão.

A segunda habilidade elencada por Amato (2014) é “Saber agir”, que compreende saber o que e por que se faz, tendo compreensão plena das diferentes funções e atribuições dos integrantes do coro. Compreende ainda saber julgar, escolher e decidir, ou seja a capacidade de decisão e de sua autoridade na liderança do processo de trabalho.

Amato elenca também, especificamente a habilidade de “Saber liderar”, que em resumo, consiste em estabelecer metas e levar os coralistas ao seu cumprimento, conduzindo ações e induzindo comportamentos.

Quanto à habilidade de liderança, Amato Neto e Amato, colocam-a como

fundamental para a condução de um coro, que na maioria das vezes apresenta-se como um grupo bastante heterogêneo, já que seus integrantes podem possuir diferentes níveis de conhecimento musical, de formação intelectual, de atuação profissional e pertencer a classes sociais distintas. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 94).

A gestão de recursos humanos mostra-se fundamental para a compreensão da atuação do líder, que formam seus estilos de liderança a partir das ideias que têm a respeito do coro e de seus componentes (AMATO NETO; AMATO, 2007). Os autores adaptaram o modelo de gestão dos recursos humanos de McGregor para auxiliar na análise das possíveis concepções idealizadas que o regente tem sobre os coralistas.

Tal modelo contempla duas concepções, primeiramente a “Teoria X” no qual as pessoas são preguiçosas, evitam o trabalho exigente no coral, precisam ser controladas e dirigidas, evitam a responsabilidade, são ingênuas e sem iniciativa e que a disciplina extrema é exigida. Em contraposição, há a “Teoria Y” no qual as pessoas são esforçadas, automotivadas, auto disciplinadas, procuram e aceitam responsabilidade, são criativas e competentes e o trabalho no coral, mesmo exigente, é tão natural quanto brincar ou descansar.

A concepção por uma gestão participativa, fundamentada na chamada “Teoria Y” é entendida então como “modelo de gestão dos recursos humanos (coralistas) mais apropriado no sentido de manter em elevados níveis a motivação dos mesmos e, desta forma viabilizar a obtenção de elevados níveis de performance do coral” (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 95).

Assim, a liderança é entendida por Amato Neto e Amato (2007, p. 95) como “um processo de gerenciamento dos recursos humanos, fundamentando-se em bases de autoridade, que se estruturam na tradição, no carisma, na autoridade formal, na competência técnica e nas relações políticas”.

Ainda na análise de Amato Neto e Amato (2007) sobre a gestão de pessoas em coros, é destacado o perfil tipológico de dois regentes, o autoritário e o inovador. O regente autoritário caracteriza-se como centralizador, distante do grupo, controlador do comportamento das pessoas, sonegador de informações, procura o culpado pelos erros, não valoriza a educação geral do grupo, impõe suas ideias, dita os padrões para o grupo. O regente inovador caracteriza-se como facilitador, parte integrante da equipe, cobra resultados dentro da meta da equipe, compartilha

informações, estimula a equipe a atingir suas metas, valoriza a educação geral do grupo, patrocina boas ideias e busca o consenso do grupo.

Os autores assim constataam que

enquanto o regente autoritário busca somente a sua realização, impondo objetivos ao coro e não permitindo sugestões no processo de produção artística, o regente inovador busca, mantendo a organização do grupo, ouvir as ideias de seus integrantes e integrar o grupo, sem fazer uso excessivo de sua autoridade. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 96).

Outro aspecto de relevância para a liderança, consiste na liderança situacional, conceito que postula que “diferentes situações exigem formas diversas de atuação, utilizando-se de vários tipos de conhecimento e de características distintas, por parte do líder” (BERGAMINI, 1988 apud AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 96). Resume-se em três etapas: reconhecimento do conflito e de suas fontes; reflexão, definição e aplicação de soluções para os conflitos e ação preventiva. (ROCHA, 2004 apud AMATO NETO; AMATO, 2007 p. 96).

Portanto, para Amato Neto e Amato, a efetivação do processo de formação de liderança pode ocorrer no coral mediante as seguintes ações:

definição das responsabilidades de cada um; determinação dos níveis de autoridade de acordo com as responsabilidades; estabelecimento de padrões de excelência; educação musical e vocal que satisfaça aos objetivos delimitados; informação e avaliação contínua sobre o desempenho de cada coralista e do grupo; reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos e das realizações; confiança entre os membros do grupo; permissão para o erro e motivação para o acerto; tratamento das pessoas com dignidade e respeito. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 97).

Outra habilidade elencada por Amato (2014) e que está diretamente ligada com a efetivação da liderança é “Saber motivar”, que resumido a saber atender aos anseios dos coralistas e atender continuamente às expectativas, acontece quando o indivíduo é atendido em três necessidades interpessoais: a inclusão, o controle e a afeição. São ações que segundo a autora promovem a motivação em coros: a escolha participativa de repertório musical, a atenção às opiniões dos coralistas, sua valorização e a realização de jogos pedagógico-musicais.

A habilidade “Ter visão estratégica” é definida pela autora como conhecer e entender as atividades do coral e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas (AMATO, 2014). Ou seja, a regente deve conhecer as limitações técnico-musicais de seu coral, a carga horária atribuída aos ensaios, as condições materiais de trabalho para desenvolver estratégias de ensino musical apropriadas, promovendo a seleção de um repertório adequado às características e às metas do

grupo. Por outro lado deve também, saber lidar com as pressões externas do grupo, como no exemplo dado pela autora em que “uma queda na produtividade da empresa que leva à instabilidade e susceptibilidade ao desemprego dos funcionários se manifestará no meio humano do coro empresarial” (AMATO, 2014, p. 20), cabendo ao regente desenvolver atividades que enfatizem a elevação da auto-estima dos componentes.

Amato (2014) elenca a habilidade “Saber assumir responsabilidades”, entendida como ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido. O regente deve deixar claro quais são suas responsabilidades e dos outros integrantes, assim como quais metas possíveis de serem atingidas pelo grupo, avaliando-as continuamente e flexibilizando-as quando necessário, em diálogo com os envolvidos na atividade coral.

Quanto à habilidade “Saber aprender com os coralistas”, Amato (2014) entende que todos são capazes de contribuir na condução das atividades pedagógico-musicais, participação essa que deve ser incentivada pela regência. Para a autora, podem ser realizados nesse sentido debates acerca de temas intrínsecos ou extrínsecos ao coral, a escolha democrática de parte do repertório e a apresentação musical individual daqueles que tenham maior experiência artística.

A habilidade da regência de “Saber aperfeiçoar-se” entende-se como o trabalho do conhecimento e da experiência, identificando deficiências na sua formação, buscando adquirir novos conhecimentos e implementá-los ao trabalho, sabendo desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento de outros (AMATO, 2014).

Amato (2014) elenca como de alta relevância a habilidade de “Saber estimular a criatividade do coral”. A criatividade, para Amato Neto e Amato (2007), constitui habilidade a ser trabalhada em toda e qualquer organização social, como fator de relevância para a gestão de recursos humanos. Tal habilidade se mostra ainda mais importante no coral,

onde a motivação do grupo também, está ligada à realização pessoal dos coralistas, por meio do fomento de sua criatividade e da criação de um ambiente propício à realização pessoal dos coralistas, por meio do fomento de sua criatividade e da criação de um ambiente propício a esse desenvolvimento, fatores considerados essenciais para o desenvolvimento do processo criativo. (AMATO NETO; AMATO, 2007, p. 91).

Assim, Amato (2014) corrobora que a criatividade pode induzir a melhor desenvolvimento da cognição musical, colaborando, no âmbito coral, para o aperfeiçoamento das habilidades dos discentes/coralistas. A regência deve então

promover o constantes atividades de criação e improvisação, para que se efetive tal incentivo ao desenvolvimento da criatividade.

Finalmente, Amato (2014) descreve a habilidade “Saber mobilizar recursos materiais”, que consiste na negociação, organização e obtenção de infra-estrutura material, sendo requerido “o estabelecimento de uma densa rede de contatos que permitam a mobilização de apoio material ao coro: boas instalações para ensaios, instrumentos necessários, xerox de partituras, transporte para apresentações e outras necessidades do grupo como divulgação. (AMATO, 2014, p. 22).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração ou a gestão, entendida como o uso racional de recursos para a obtenção de determinados fins, é atividade essencialmente humana. Por não se dar no vazio, mas em condições históricas e sociais atende a interesses determinados por tais condicionantes históricos e sociais. Sua efetivação passa pela adequação tanto dos meios como dos recursos aos fins propostos. Isso significa que os métodos e formas de organização e utilização dos recursos estejam impregnados com os objetivos a que estão a serviço.

Quanto aos recursos, a administração é organizada sob as rubricas de “racionalização do trabalho” e “coordenação”. A primeira, diz respeito aos esforços de se utilizar os recursos materiais e conceptuais adequadamente na realização de objetivos. A segunda, diz respeito à utilização racional dos esforços humanos envolvidos no processo de administração.

Na sociedade capitalista, a administração toma características próprias e específicas, ligadas diretamente ao modo de produção e a estruturação da sociedade de classes. A racionalização do trabalho apresenta-se especificamente na administração capitalista pela “divisão pormenorizada do trabalho”, que ao buscar ampliar a produtividade com vistas a expansão do lucro do capitalista, separa o trabalho manual do intelectual, numa práxis burocratizada e desumanizante. A coordenação assume na administração capitalista a função de “gerência”, que tendo como princípio o controle do trabalho alheio, a superação do desinteresse dos trabalhadores e a neutralização da resistência a condições desumanas de trabalho, lança mão de recursos dissimuladores da situação de exploração.

A administração capitalista toma a forma de *mediadora da exploração*, ou seja, torna possível a exploração da força de trabalho da classe dominada sem que se use exclusivamente a força física pura. Assim, a administração que tem a capacidade para promover o bem estar de todas as pessoas, trabalha, no capitalismo, para promover a infelicidade das classes dominadas. A racionalidade, presumida na atividade administrativa, mostra-se na forma capitalista, limitada e meramente funcional, ou seja, só pode ser tomada como racional se tomados os fins como absolutos, e não como estabelecidos de acordo com o interesse de uma classe historicamente determinada. Uma vez que tomamos uma administração

baseada em uma racionalidade social, ou seja, que tenha como objetivo o bem de todas pessoas, é possível colocá-la em prol de interesses alinhados à transformação das situações de opressão da sociedade.

A escola, instituição privilegiada na formação dos indivíduos, tem papel fundamental na manutenção da sociedade de classes. Têm papel básico na divulgação da ideologia da classe dominante, além de compor álibi na justificativa dos problemas sociais intrínsecos à sociedade capitalista. Entretanto, uma vez que se constitua instrumento de poder das classes exploradas, pode compor importante papel na superação da sociedade de classes, concorrendo para a transformação social.

Para isso a educação escolar deve concentrar-se em promover àqueles que atende a apropriação das culturas e saberes historicamente construídos e a consciência crítica da realidade, instrumentos que nas mãos da classe dominada, possibilitarão a construção de uma nova hegemonia, em que a cooperação recíproca entre indivíduos supere a dominação de um sobre o outro.

O educador deve ter sua ação e seus propósitos impregnados pelos interesses da classe dominada, buscando construir junto a essa certa homogeneidade, tal qual um intelectual gramsciano. Para tal, deve privilegiar a ação sobre o discurso provocando nos educandos comportamentos de reflexão e pesquisa, de questionamento constante da realidade circundante, buscando a adesão destes a uma visão de mundo que tome como base seus interesses de classe.

Uma vez que a escola é uma instituição complexa que atende a interesses e fins determinados, necessita de um uso racional dos recursos materiais e conceituais, assim como do esforço humano coletivo. Assim a gestão escolar se incumbe de tal tarefa, e como prática administrativa pode concorrer para a conservação ou para a transformação da sociedade.

Na gestão escolar vigente, observa-se um forte conservadorismo, no que diz respeito à absorção de práticas que concorrem para a conservação da sociedade de classes. Tal conservadorismo observa-se na transposição da administração empresarial capitalista para o contexto escolar. Toma-se a empresa como modelo ideal e inquestionável de funcionalidade, o que reflete não só a absolutização da administração capitalista, mas a absolutização do capitalismo em si.

A transposição da administração empresarial ao contexto escolar é observada quanto a divisão pormenorizada do trabalho na autonomização e burocratização das tarefas do dia a dia e na constante desvalorização profissional e deterioração do ambiente de trabalho. Quanto à gerência, observa-se principalmente na rígida organização hierárquica que presume a atribuição de funções específicas aos trabalhadores da escola, o que possibilita ser controladas por cada instância superior. A gerência e a divisão pormenorizada do trabalho (assim como a coordenação e a racionalização do trabalho) são, de forma geral, indissociáveis e complementares.

A direção (composta pela diretora ou diretor) tem papel singular na transposição da administração empresarial capitalista à escola, por ser justamente o topo da hierarquia, que detém o poder de decisão máxima, dando a última palavra. A direção assume assim, papel contraditório ao de educadora: o de entreposto do Estado dentro da escola. Vê-se duplamente pressionada: de um lado as instâncias superiores do sistema educacional exigindo o cumprimento de resoluções, e de outro a própria comunidade escolar, que ao reivindicar seus interesses legítimos, colocam os princípios educacionais da direção à prova, devendo encontrar forma mais ou menos democrática de lidar com tal dualidade, dependendo de suas habilidades e comprometimentos.

Para construir uma gestão escolar que se pretenda transformadora algumas linhas gerais são traçadas: descartar os procedimentos da administração empresarial capitalista; buscar constantemente objetivos alinhados aos interesses da classe trabalhadora, tendo em mente a constante explicitação destes objetivos e a efetiva compreensão de tais interesses; perseguir a concretização dos objetivos com rigor, buscando para isso a competência técnica necessária e impregnada com os objetivos traçados; abandonar a concentração única do poder e das tomadas de decisão, impregnando a organização com os objetivos de cooperação recíproca pela participação coletiva; considerar as condições concretas da realidade, considerando as efetivas demandas da comunidade que podem exigir ações pensando desde a criação de um ambiente mais amistoso e propício a relações amigáveis, à luta pelas mais diversas causas que possam afligir a comunidade.

O canto coral é outra instituição que apresenta forte caráter formativo de seus integrantes. Ao observar seu caráter democrático em possibilitar uma diversidade de participantes e sua dimensão comunitária baseada em relações interpessoais e de

ensino-aprendizagem, percebe-se o potencial desenvolvimento de habilidades sociais.

Tais habilidades podem contribuir no fortalecimento de uma comunidade em seu caráter cooperativo e democrático, especialmente no que tange habilidades de percepção, reflexão e pertencimento. Porém, se a atividade coral pode por um lado proporcionar vivências transformadoras e democráticas, pode também com uma estrutura hierárquica autoritária, reforçar práticas que concorrem para a construção de relações conservadoras.

Nesse sentido, mostra-se necessário analisar o papel da regência, que além de ser, em geral, principal responsável pela promoção dos processos educativos, exerce também papel central na organização dos trabalhos e assim na utilização dos recursos materiais, conceptuais e dos esforços humanos coletivos. Cabe então ao regente adquirir habilidades gerenciais de forma a utilizar de forma racional os recursos disponíveis para que os fins educacionais, sociais e artísticos do coro se concretizem.

São traçados dois perfis de regente: autoritário e inovador, que fazem paralelo com o papel de uma gestão conservadora e transformadora, respectivamente. As habilidades destacadas para uma atuação não-autoritária são: saber comunicar; saber agir; saber liderar; saber motivar; ter visão estratégica; saber assumir responsabilidades; saber aprender com os coralistas; saber aperfeiçoar-se; saber estimular a criatividade do coro e saber mobilizar recursos materiais.

Entendido então o coro como complexa organização, com diversidade de integrantes, que deve ter seus esforços conduzidos para a concretização de objetivos, a perspectiva administrativa trazida pela literatura revisada do papel do regente enquanto gestor dos recursos humanos contribui de forma a entender possibilidades de atuação da regência em prol de uma eficiência de tal administração. Essa eficiência é tomada como dependente de habilidades específicas da gestão de pessoas pelo regente, figura tida como central e privilegiada na condução dos trabalhos do coro.

É possível traçar um paralelo entre a escola e o coral, assim como entre a direção e a regência. A escola e o coro, instituições marcadas pelo caráter educativo, social e cultural de suas práticas específicas, possuem no capitalismo função superestrutural de conservação da dominação da classe trabalhadora pela classe capitalista. Do ponto de vista administrativo, se mostra sensível a função

desses espaços de perpetuar relações autoritárias entre indivíduos, naturalizando estruturas hierárquicas que concentram o poder de tomada de decisões e definição de meios e objetivos, colaborando assim com a conservação do *status quo*.

Gestores escolares e regentes corais, indivíduos que por sua posição nas estruturas hierarquizadas e autoritárias, podem, dentro de suas limitações e potencialidades, atuar em prol da conservação ou transformação da sociedade. Quanto a tais atuações, ao buscar possibilidades de uma gestão de pessoas comprometida com a transformação social, foi possível estabelecer um diálogo de contribuições entre as literaturas de gestão escolar e de regência coral.

Da literatura relativa ao canto coral consultadas, pode-se contribuir às linhas traçadas para uma gestão escolar transformadora principalmente a construção de habilidades gerenciais que estimulam a criatividade e a comunicação, como fortalecedores de uma comunidade de aprendizado criativa que reforce os atributos humanos e cooperativos potencializados por uma práxis criativa e inovadora.

Da literatura relativa à gestão escolar transformadora, pode-se contribuir às linhas traçadas para um perfil regente inovador principalmente a construção de uma racionalidade social e a explicitação dos interesses de classe, assim como o comprometimento político com causas sensíveis à comunidade atendida, dando ao canto coral caráter mais explicitamente revolucionário e transformador, o qual tem pleno potencial para exercer na sociedade.

Pode-se destacar ainda, a relevância que o estudo da gestão e da organização das práticas nas quais estamos envolvidos têm no próprio exercício de tal prática, pois, se pretendemos democratizar e dividir o poder de decisão, é fundamental que se promova a apropriação dos conhecimentos gerenciais não só para gestores, mas também para todas pessoas geridas, ampliando a qualidade da participação na gestão e aperfeiçoando cada vez mais os mecanismos administrativos num sentido de racionalidade social.

REFERÊNCIAS

- AMATO, Rita de Cássia Fucci. O canto coral como prática sócio-cultural e educativo-musical. **Opus**, v. 13, n. 1, p. 75-96, 2007. Disponível em: <https://www.anppom.com.br/revista/index.php/opus/article/viewFile/295/273>. Acesso em: 26 nov. 2021.
- AMATO, Rita de Cássia Fucci. Habilidades e competências na prática da regência coral: um estudo exploratório. **Revista da ABEM**, v. 16, n. 19, 2014. Disponível em: <http://www.abemeducacaomusical.com.br/revistas/revistaABEM/index.php/revistaabem/article/view/255>. Acesso em: 26 nov. 2021.
- AMATO NETO, João; AMATO, Rita de Cássia Fucci. Organização do trabalho e gestão de competências: uma análise do papel do regente coral. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 1, p. 89, 2007. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/135>. Acesso em: 26 nov. 2021.
- BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. São Paulo: Grupo Companhia das Letras: Zahar, 1988.
- CARMINATTI, Juliana da Silva; KRUG, Jefferson Silva. A prática de canto coral e o desenvolvimento de habilidades sociais. **Pensamento psicológico**, v. 7, n. 14, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/801/80113673007.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2021.
- D'ASSUMPÇÃO, José Teixeira Junior. **A pedagogia crítica de Paulo Freire e as práticas do Regente-educador de corais escolares**. Dissertação (Mestrado em Música) Centro de Letras e Artes, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.unirio.br/ppgm/arquivos/dissertacoes/jose-dassumpcao-jr/view>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- ILARI, Beatriz. Música, comportamento social e relações interpessoais. **Psicologia em estudo**, v. 11, n. 1, p. 191-198, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/PRYHKwPGcjgGmZdX8L6HPwS/?lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2021.
- JUNKER, David. O movimento do canto coral no Brasil: breve perspectiva administrativa e histórica. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA, v. 12, 1999. **Anais [...]**. Salvador: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música, 1999. Disponível em: <http://www.musicaeducacao.ufc.br/Para%20o%20site/Revistas%20e%20peri%C3%B3dicos/Artigos/sobre%20pr%C3%A1ticas%20musicais%20instrumental%20e%20vocal/desenv%20do%20canto%20no%20BR%20sec.%20XX.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2021

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar - Introdução crítica**. São Paulo, Cortez, 2012.