

PEDAGOGIA

ANDRÉA PAULA MARTINS

**AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A
GESTÃO ESCOLAR**



Rio Claro - SP
2011

ANDRÉA PAULA MARTINS

AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A GESTÃO ESCOLAR

*Orientadora: PROF^a. DR^a. JOYCE MARY ADAM DE
PAULA E SILVA*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Biociências da
Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho” - Câmpus de Rio Claro,
para obtenção do grau de Licenciado Plena
em Pedagogia.

Rio Claro
2011

371.281 Martins, Andréa Paula
M386t As teorias administrativas e a gestão escolar / Andréa
Paula Martins. - Rio Claro : [s.n.], 2011
70 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (licenciatura -
Licenciatura em Pedagogia) - Universidade Estadual Paulista,
Instituto de Biociências de Rio Claro

Orientador: Joyce Mary Adam de Paula e Silva

1. Escolas – Organização e administração – Brasil. 2.
Administração geral. 3. Escola. I. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS e a Nossa Senhora as fontes de onde retiro a coragem para enfrentar os desafios, o refúgio para os momentos de desespero e tristeza e a certeza de que meus esforços serão recompensados.

À minha pequena grande mãe que em vida sempre me estimulou a buscar o crescimento pessoal e profissional, que nunca descreditou da minha capacidade de vencer e que, agora, ao lado do Pai Eterno continua me abençoando.

Às minhas amigas Denise, Rachel e Talita que sempre me apoiaram no durante e após o curso.

Ao meu namorado Thaisller que suportando as minhas crises continuou ao meu lado me apoiando e me amando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a DEUS, a razão pela qual existo, meu refúgio e fortaleza e a Nossa Senhora, dona do manto que me protege e colo onde me aninho na alegria e na tristeza.

À minha mãe Eunice Martins que sempre insistiu para que eu retomasse meus estudos, que se alegrou com minhas vitórias, que nunca me deixou desanimar, mas que, infelizmente não esteve viva para me ver concluir esta parte tão importante da minha vida. A ela que tenho certeza, seus passos a levaram às graças dos céus, meu muito obrigado por simplesmente ter sido minha mãe.

A meu pai e minhas irmãs que sempre me incentivaram e zelaram por mim e por meu bem estar.

Às minhas amigas de faculdade e de profissão que tinham sempre um “puxão de orelha” a me dar quando percebiam que eu começava a vacilar e que me apoiaram no momento mais difícil da minha vida.

Ao meu namorado Thaisler que por amor aprendeu a me compreender e a me apoiar, que não desistiu de estar ao meu lado se tornando uma das peças fundamentais para a conclusão deste trabalho. Obrigada por estar na minha vida.

À professora Joyce Mary Adam de Paula e Silva que aceitando o desafio de me orientar, ensinou-me o valor da perseverança e o doce gosto da conquista suada de um objetivo.

RESUMO

Esta pesquisa busca identificar a corrente administrativa proposta para a gestão escolar e conseqüentemente o atual papel do diretor nesta instituição. Para tanto o estudo das teorias administrativas empresariais servirá de base para a compreensão dos conceitos que a norteiam à análise dos aspectos negativos de sua influência nas questões escolares e à possibilidade de sua utilização no sistema educativo. A escola, enquanto organização social tem o direito e a necessidade de ser administrada eficientemente, por um processo que considere a peculiaridade do seu processo produtivo. Desta maneira há a necessidade de que o gestor por ela responsável compreenda as particularidades do processo escolar e se utilize de uma (s) concepção (s) administrativa que potencialize seus resultados.

Palavras-chave: Administração Geral. Escola. Administração Escolar. Diretor.

“UMA DAS MISSÕES REVOLUCIONÁRIAS DA ESCOLA DEVE CONSISTIR EM REALMENTE ENSINAR AS CRIANÇAS LER E ESCREVER” (PARO, 1987, p.118).

SUMÁRIO

Página

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 A INSTITUIÇÃO ESCOLAR.....	11
2.1- Breve histórico sobre a instituição escolar.....	11
3 A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL.....	18
3.1 – Breve histórico sobre a administração escolar.....	18
3.2 – As concepções de Taylor e Ford.....	20
3.3 – As concepções de Fayol.....	23
3.4 – A abordagem behaviorista.....	24
3.5 – A abordagem estruturalista.....	26
3.6 – A abordagem sistêmica.....	31
3.7 – A teoria crítica.....	35
4 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E O PAPEL DO DIRETOR.....	38
4.1 – Breve histórico da administração escolar e do papel do diretor.....	38
5 ANÁLISE DE PROPOSTAS ATUAIS PARA A GESTÃO ESCOLAR.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Este estudo direcionado à área de Gestão Escolar tem como objetivo geral pesquisar as teorias administrativas empresariais de Taylor, Ford e Fayol assim como as Abordagens Behavioristas, Estruturalistas e Sistêmicas, com o intento de identificar as bases de seus fundamentos, buscando compreender como essas teorias influenciam na gestão escolar.

Objetivou-se mais especificamente utilizar a pesquisa bibliográfica buscando a análise de autores como Querino Ribeiro (1978), Paro (1987), Alonso (1974), e outros principais representantes dos teóricos que se dedicaram a estudar as teorias da gestão escolar no Brasil. Estão sendo trazidos tais autores com o objetivo de construir um panorama sobre como são abordadas as diferenças e semelhanças entre a escola e as demais instituições existentes no universo capitalista buscando a compreensão das estratégias de gestão que visam aperfeiçoar o trabalho escolar inserindo-o nas reais necessidades de um mundo globalizado nas suas informações, aspirações e necessidades.

Desta forma a compreensão dos conceitos que norteiam a gestão empresarial e a gestão escolar, a análise dos aspectos negativos da influência da administração empresarial no âmbito das relações escolares e a identificação das reais atribuições de uma equipe gestora, visam esclarecer quais considerações administrativas são pertinentes ao universo escolar.

Ainda sobre esta questão Enguita (1994, p. 95) afirma que uma vez que qualidade torna-se a palavra da moda também em educação e a questão da qualidade educacional torna-se prioridade assumida por todos aqueles que trabalham nesta área, que a financiam e/ou fiscalizam corre-se o risco de entender a instituição escolar na lógica da produtividade empresarial privada focando-se apenas na eficácia do processo em detrimento das especificidades escolares.

Paro (1987) ao discorrer criticamente sobre a gestão escolar afirma que a escola assim como as demais instituições sociais precisa ser administrada com máxima eficiência, embora considere um equívoco implantar nas unidades escolares as teorias administrativas de forma pura uma vez que existem em seu interior especificidades que devam ser consideradas.

Entre as várias particularidades da instituição escolar Paro (1987) salienta a peculiaridade de seus objetivos, o caráter de instituição prestadora de serviços lidando diretamente com o elemento humano, onde o aluno torna-se ao mesmo tempo, beneficiário e participante da elaboração dos serviços a ele prestados e a consideração da intensidade do “fator” mão-de-obra na “empresa” escolar, que diferentemente das outras empresas, possui participação relativamente mais elaborada em seu cotidiano. (PARO, 1987, p. 126).

Ao inserir-me nessa realidade como professora do ensino fundamental, nasce o interesse por promover este estudo. As experiências vivenciadas dentro de diversas instituições escolares cada qual com suas particularidades no que diz respeito às várias questões envolvidas no processo educativo fizeram brotar questionamentos sobre os conceitos existentes em modos tão diferentes de se realizar a gestão escolar.

Surge então a percepção de que o discurso de melhoria da educação brasileira deixou de se centrar na democracia e passou a ser definido pela qualidade. Segundo Oliveira (2005) isso se deve as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas, especialmente na ampliação dos ensinos Fundamental e Médio. Essas mudanças trouxeram para o contexto educacional a ideia de qualidade, esta por sua vez, trouxe em seu bojo a visão do tecnicismo, ou seja, a supervalorização das técnicas programadas de ensino, que reduz os problemas enfrentados pela escola como questões administrativas, deixando de lado as questões sociais e políticas do debate educacional.

Nas palavras de Trigo e Costa (2008, p. 4) “a liderança é considerada por muitos autores como um elemento central e verdadeiramente capaz de marcar a diferença, quer nas organizações em geral, quer nas organizações educativas”.

Fullan apud Trigo e Costa (2008, p.7) afirma:

A liderança nos negócios e na educação têm cada vez mais pontos em comum. [...] Isto porque as escolas começam a descobrir que as novas ideias, a criação e partilha de conhecimento são essenciais para resolver os problemas de ensino aprendizagem numa sociedade em rápida mudança.

Estes mesmos autores alegam que

(...) as variáveis organizacionais da educação só ganharam relevo entre os estudiosos das ciências da educação nas últimas décadas [...] e que: após intensa reflexão produzida sobre a matéria, parece ser pacífico considerar a escola como uma organização com aspectos comuns e aspectos distintos em relação a outras organizações (...) (TRIGO e COSTA, 2008, p.3).

Para a construção teórica deste estudo, a metodologia escolhida será a pesquisa bibliográfica.

Esta metodologia de pesquisa segundo a visão de Gil (2002, p.88).

(...) constitui um fim em si mesma, com objetivos bem mais específicos que vão envolver muitas vezes teses de hipóteses”, possibilitando um acesso às variadas fontes de informação com comprovada idoneidade no problema levantado.

Com esta pesquisa buscarei estabelecer relações entre os textos escolhidos e o problema proposto, utilizando-me dos níveis de leitura propostos por Gil (2001).

A saber:

- Leitura exploratória e leitura seletiva, procurando determinar a real relevância da obra para a elaboração deste projeto;
- Leitura analítica para ordenar e analisar as informações obtidas nas obras selecionadas;
- Leitura interpretativa relacionando as afirmações dos autores escolhidos com o problema proposto;
- Correlação dos dados obtidos pelas leituras com meu conhecimento prévio buscando conferir um significado mais amplo as informações obtidas.

Concluindo as pesquisas realizadas, todo o material de estudo se encontrará estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo descreve um breve histórico sobre a escola e sua função, assim como a visão dos autores estudados; o segundo capítulo caracteriza as teorias administrativas de Taylor, Ford e Fayol assim como as abordagens behavioristas, estruturalistas, sistêmicas e crítica; o terceiro capítulo aborda um breve histórico sobre as teorias administrativas escolares segundo os autores

pesquisados; o quarto capítulo faz uma breve análise dos escritos sobre gestão escolar publicados na última década. Nas considerações finais estão retomadas as principais ideias apresentadas no decorrer do estudo buscando identificar a corrente de teorias que vigora nos estudos atuais sobre gestão escolar.

2 A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

2.1 Breve histórico da instituição escolar

Neste capítulo será apresentado um breve histórico sobre as origens da instituição escolar e dos acontecimentos que a cercam.

Com o aumento da complexidade nas atividades humanas e a dificuldade em se garantir que os conhecimentos adquiridos fossem coerentemente transmitidos através das técnicas de outrora, começam a surgir alternativas para garantir a preservação e a transmissão desses conhecimentos.

A certa altura do desenvolvimento das sociedades, aquelas técnicas sociais menos evoluídas não garantem mais a comunicação do patrimônio que envolve os valores e padrões de comportamento e se torna necessária uma como que especialização capaz de realizar, em tempo útil, o processo de instrução na sociedade complexa (RIBEIRO, 1978, p.14).

Desta forma a análise da organização escolar nos permite afirmar existir diversas explicações possíveis para o seu aparecimento nas sociedades modernas, das quais Roberto Moreira (1957) apud Alonso (1974, p.89), salienta três,

a) a escola teria surgido pela necessidade de organizações que se encarregassem da iniciação da aprendizagem, a fim de providenciar mão-de-obra para os vários setores de atividades; neste caso, ela se ligaria à necessidade de transmissão de conhecimentos práticos;

b) a escola estaria relacionada com as atividades religiosas, principalmente concernentes à função sacerdotal; assim as primeiras escolas teriam sido dirigidas e organizadas pelos próprios sacerdotes, que se teriam encarregado da preparação para a vida eclesiástica;

c) a escola responderia à necessidade de transmitir habilidades de ler e escrever, e teria surgido para ensinar a leitura e a escrita. (ALONSO, 1974, p.89).

Independente da possibilidade considerada, todas elas corroboram com a importância da instituição escolar na vida do indivíduo moderno e com o seu papel de “transmissora” dos conhecimentos humanos.

Neste sentido podemos considerar dois momentos diferentes na existência da instituição escolar, o primeiro referente a um processo de diferenciação social em que se encontra direcionada para o atendimento de uma pequena classe de

privilegiados, e o segundo momento em que adquire um novo significado advindo do aparecimento de novas condições sociais, políticas e econômicas, tornando-a “necessária não apenas aos grupos já favorecidos, mas também e, sobretudo às outras camadas sociais”. (ALONSO, 1974, p.89)

A possibilidade de ascensão social proporcionada pelo acesso à escola vem justificar o grande aumento no interesse das massas populares por esta instituição, podendo-se resumir este fato em dois motes de crescente interesse relacionados com a necessidade pessoal de se capacitar para o trabalho ou ocupar outra posição social e/ou o resultado da conquista do direito à aquisição da escolaridade.

- no plano individual, o reconhecimento do valor da educação como forma de ascensão econômica e social;
- no plano social ou coletivo, a educação é vista como forma de emancipação ou mesmo de criação de riqueza, o que a torna significativa dentro da política traçada pelos diferentes governos (ALONSO, 1974, p.90).

Todo esse movimento intensifica-se como parte do progresso social vivido e entendido como o “resultado das necessidades e exigências sociais consequentes quantitativamente e qualitativamente dos contatos entre os grupos humanos” (RIBEIRO, 1978, p.23) na sociedade, um “enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas” (PARO, 1987, p.17).

Desta maneira é possível envolver a escola neste rol de instituições, uma vez que duas das suas responsabilidades é a socialização dos conhecimentos construídos e acumulados pelo homem no decorrer de sua história e a educação formal do cidadão.

Neste sentido a educação seria reconhecida como “um processo geral que envolve a vida toda dos indivíduos e dos grupos humanos, abrangendo não só os aspectos informativos, como, também e ao mesmo tempo, os aspectos formativos que baseiam e orientam todas as suas atividades” (RIBEIRO, 1978, p.7).

É também no decorrer dos séculos XVIII e XIX que a sistematização da instituição escolar começa a tomar a forma que conhecemos hoje, sendo grandemente influenciada pelo crescimento da classe burguesa, deixando de lado o atendimento exclusivo de jovens destinados à vida religiosa e estendendo a possibilidade de se obter educação aos demais membros da sociedade.

Em seu livro “História social da criança e da família”, Phillipe Áries (1981) constrói um panorama bastante esclarecedor desse desenvolvimento que se confunde com o “nascimento e o desenvolvimento” do sentimento de infância, uma vez que as escolas começam a dar mais atenção à questão da idade dos estudantes e a intermediar a passagem da infância para a fase adulta, o que antes acontecia repentinamente.

Desta forma Áries (1981) afirma que

Os moralistas e educadores do século XVII, herdeiros de uma tradição que remontava a Gerson, aos reformadores da universidade de Paris do século XV, aos fundadores de colégios do fim da Idade Média, conseguiram impor seu sentimento grave de uma infância longa graças ao sucesso das instituições escolares e às práticas de educação que eles orientaram e disciplinaram. Esses homens, obcecados pela educação, encontram-se na origem do sentimento de infância e da escolaridade (ÁRIES, 1981, p.186/187).

Entre as significativas mudanças acontecidas neste período estão o aumento na oferta e na procura das vagas para estudantes, a divisão das turmas por sexo e idade e, a mais expressiva de todas: a instauração da disciplina como um instrumento de “aperfeiçoamento moral e espiritual” (ÁRIES, 1981, p.191) e que posteriormente seria adaptada “a um sistema de vigilância permanente das crianças de dia e de noite” (ÁRIES, 1981, p.191).

No fim do século XVIII, o Saint-Cyr de Mme de Maintenon forneceria o modelo de uma instituição de caráter moderno para as meninas que aí ingressavam entre os 7 e os 12 anos e saíam em torno dos 20 (ÁRIES, 1981, p.190). A diferença essencial entre a escola da Idade Média e o colégio dos tempos modernos reside na introdução da disciplina (ÁRIES, 1981, p.191).

Na modernidade encontra-se entre as funções da escola a garantia da “reprodução social e cultural como requisito para a sobrevivência mesma da sociedade” (GOMES, 1998, p.14), a preparação para o mercado de trabalho de um profissional capacitado para as diversas funções exigidas para sua manutenção, assim como a formação do cidadão, entendida entre outras como a capacidade de intervir na vida pública e respeitar as normas de convivência social.

A história da educação no Brasil guarda particularidades advindas do processo de construção política do país que permite a elaboração de um breve panorama dos acontecimentos que guiaram a construção do sistema escolar nacional até o ponto em que hoje se encontra.

A realidade brasileira, resultante da sua evolução econômica, política e social apresenta um Estado onde o “controle da classe dominante sobre a classe dominada não é exercido diretamente, mas através das instituições jurídico-políticas e culturais da superestrutura” (FÉLIX, 1986, p.17).

Dois importantes objetivos devem, então, ser observados nas primeiras tentativas que o Estado faz de organizar o sistema escolar, o primeiro referente à obtenção do controle sobre as questões educacionais, e o segundo a desmobilização da campanha dos grupos de oposição que esperavam usar em mérito próprio a questão da alfabetização de jovens e adultos, o que acontece em um momento de conflito entre as oligarquias rurais, que possuíam maior influência sobre o Estado, e a burguesia industrial emergente que começa a ter maior destaque no contexto econômico do país.

Ao buscar meios para controlar esses conflitos, o Estado se utiliza de mecanismos legais de intervenção e repressão, o que no caso da educação diz respeito à “legislação sobre a organização do sistema escolar, estabelecendo medidas de recentralização do ensino sob o controle da União” (FÉLIX, 1996, p.19), ensino esse que, agora mais do que nunca, deveria preparar mão-de-obra capacitada para o terceiro setor que se estruturava com maior força e importância econômica.

Com a presente necessidade de se qualificar mão-de-obra para a indústria que se fortalece e como resultado de todo o processo que se segue após essa primeira tentativa de se olhar o processo educacional com mais atenção, a administração escolar enquanto campo de estudo e melhoria da qualidade e do processo educacional ganha maior notoriedade.

Com o advento do movimento da Escola Nova começa a ser dada maior ênfase aos aspectos técnicos envolvidos no processo educacional, entre os quais podemos destacar a sistematização de órgãos destinados diretamente à administração da educação, por meio da “introdução de princípios técnicos e pedagógicos considerados fundamentais para garantir a elevação da qualidade do ensino” (FÉLIX, 1986, p.20).

Neste sentido a instituição escolar para além da preparação do indivíduo para o mercado de trabalho e da manutenção dos conhecimentos social e

cientificamente construídos, possa a ter um papel importante na transformação da sociedade, uma vez que sirva de “instrumento em poder dos grupos sociais dominados” (PARO, 1987, p.103), isto é, na superação da sociedade de classes, tendo a educação como um seu instrumento.

Desta forma a escola que “como qualquer outra instituição, precisa ser administrada” (PARO, 1987, p.17), necessita de uma administração coerente que considere com a devida atenção suas especificidades e sua característica de transformadora social que deve estar a serviço da maioria dos menos favorecidos na estrutura social capitalista.

Transformação esta que segundo, Paro (1987), deveria se dar em dois sentidos. O primeiro no que diz respeito ao caráter pedagógico, ou seja, na desarticulação do poder da classe burguesa, e o segundo compreendendo o caráter intrínseco de apropriação do saber, isto é, a apropriação pela maioria das conquistas culturais acumuladas.

No entanto o que se percebe é que o papel da escola tem sido o de manter a ordem social vigente reproduzindo a estrutura econômica preparando o indivíduo com os requisitos necessários para desempenhar apenas funções no campo da produção.

Sendo assim o sistema escolar torna-se um mecanismo de disseminação da ideologia dominante uma vez que, ao atender aos “interesses dominantes a escola ratifica as diferenças sociais inerentes à sociedade capitalista” (PARO, 1987, p.111) oferecendo a poucos uma formação sólida e prolongada que deveria atingir a muitos.

Desta maneira,

O que atende aos interesses dominantes não é, pois, nem a completa negação formal e real da escola, nem sua afirmação e generalização, mas sua existência tal qual ela se dá em nossa sociedade, ou seja, uma escola que, distribuindo desigualmente o saber, ratifica as diferenças sociais inerentes à sociedade capitalista. Por isso, enquanto a ínfima minoria de crianças e jovens, pertencentes às camadas privilegiadas, pode contar com educação escolar de boa qualidade, a escola da grande maioria mal sobrevive aos problemas e carências de toda ordem, apresentando baixíssimo nível de ensino. (PARO, 1987, p. 111/112)

Para Ribeiro (1978) a escola enquanto consequência do progresso social sofre a influência de novas filosofias de educação mais humanizadas e inicia um movimento de diminuição das distâncias sociais.

Com as novas políticas educacionais elaboradas, ocorre uma significativa variação e extensão nos conceitos de ensinar e aprender inseridos nas atividades específicas da escola e também nas atividades supletivas que passam a assumir as obrigações de outras agências sociais educativas.

Tais mudanças fazem agravar significativamente a complexidade e a reponsabilidade da escola fazendo dela um instrumento do Estado.

Como se tudo isso não bastasse, uma nova corrente de influências vem agravar a complexidade e a responsabilidade da escola. O Estado, premido pelas ocorrências antes referidas e já seguro das vantagens que usufruiu de todo o longo processo desenvolvido através dos séculos, envolve a escola na sua hipertrofia e, fazendo dela instrumento seu, arroga-se o direito (para garantia do qual ele dispõe de toda força necessária) estatizar o ensino, firmando e generalizando as tentativas que vinham sendo experimentadas desde Pompal, Frederico II e outros *déspotas esclarecidos* (RIBEIRO, 1978, p.28 grifo do autor).

Desta feita, a escola passa a refletir mais significativamente as estruturas sociais uma vez que, os estudos científicos que visam esclarecer o processo educativo e as atividades escolares proporcionam a inserção na escola de problemas que anteriormente eram incumbências de outras agências sociais.

Juntamente a essas mudanças ocorridas na concepção e nas atribuições das instituições escolares, existe um grande esforço de racionalizar e adequar as técnicas de ensino para a “produção em massa da massa” (RIBEIRO, 1978, p.28) assim como o aumento na concepção do tempo de escolaridade do cidadão que passaria a durar por toda a sua vida.

Segundo Dewey (1936) apud Ribeiro

Os fins da educação se sucedem, pois à medida que vão sendo alcançados vão se transformando em meios para outros fins mais adiante e mais alto (RIBEIRO, 1978, p.31).

Esses ideais educacionais desenvolvem-se por duas vias. A primeira através de indivíduos ou grupos de elite educacional que ouvem, interpretam e definem as necessidades e aspirações expressa de maneira clara ou não pela social, numa tentativa de altruísmo.

A segunda via se dará de por uma visão egoísta da realidade onde a elite dominante intelectual cria ideais partindo de seus próprios anseios, “ideais de que faz bandeira de proselitismo, de combate, catequizando os demais que compõem o todo social em que se encontra” (PARO, 1987, p.32).

A análise das questões acima levantadas nos faz concluir que, a partir do momento em que os ideais educacionais surgem de fora da escola é imperativo garantir que seja dispensada a eles a atenção devida garantindo a maior harmonia entre os objetivos e a realidade em que se insere.

3 A Administração Empresarial

3.1 Breve histórico sobre a administração empresarial

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da elaboração das teorias administrativas, assim como uma análise das teorias de Taylor, Ford e Fayol, das abordagens Behaviorista, Estruturalista e Sistêmica com base nos estudos de Myrtes Alonso e da Abordagem Crítica.

Na sociedade moderna a administração encontra nos filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários os precursores de suas teorias, os quais se utilizam de conceitos e princípios de outras áreas do conhecimento como as Ciências Matemáticas, Humanas e Físicas, o Direito e a Engenharia entre outras.

Neste sentido a Revolução Francesa propicia uma nova concepção de trabalho modificando a estrutura social e comercial da época e conseqüentemente a ordem econômica, social e política vigente.

Com a invenção da máquina à vapor por *James Watt* (1736-1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior (CHIAVENATO, 2000, p.30 grifo do autor).

A partir de 1860 com o movimento classificado de 2ª Revolução Industrial e o surgimento de novas tecnologias de produção, construção e funcionamento de novas máquinas o Estado passa a intervir mais diretamente nas relações operário/fábrica elaborando novas legislações para defender e proteger tanto a saúde e a integridade física dos trabalhadores como também a noção de coletividade.

Neste sentido o último setor a influenciar a administração empresarial, é o grupo dos economistas liberais que elaboram empiricamente grande quantidade das teorias econômicas e para quem a vida econômica deveria se afastar da influência estatal uma vez que “o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio internacional” (CHIAVENATO, 1936, p.32).

A elaboração deste pensamento irá sustentar a concepção de que os princípios gerais da administração pudessem ser aplicados a qualquer tipo ou tamanho de organização, uma vez que se referem à eficiência e economia das ações e dos recursos tanto humanos quanto materiais através da organização e do planejamento. Neste sentido a administração teria por objetivo o controle do processo produtivo.

A função da administração é, portanto, de exercer pleno controle sobre as forças produtivas, o que aconteceria desde o planejamento do processo de produção até o controle das operações executadas pelo trabalhador (FÉLIX, 1986, p.35).

Muito embora a administração seja uma atividade exclusivamente humana e necessária à vida do homem visando a “utilização racional de recursos” (PARO, 1987, p.19) torna-se necessário que haja sua adequação aos fins determinados, através da busca por uma solução coerente das dificuldades de ordem política e econômica.

A palavra *racional* vem do latim *ratio*, que quer dizer razão. Assim, se se tem um fim em mente, utilizar racionalmente (utilizá-los de acordo com a razão) significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim visado, por outro, que seu emprego se dê de forma econômica (PARO, 1987, p.19).

Desta feita, a premente necessidade humana de conceber estruturas eficazes para favorecer um melhor rendimento do trabalho propicia a elaboração de normas gerenciais primeiramente aplicadas à economia privada e, posteriormente à economia pública. Neste sentido há uma dificuldade real de diagnosticar o momento em que essa necessidade passa a vigorar com mais ênfase nas sociedades.

O único indício aproveitável para a determinação plausível deste fato seria, a nosso ver, a chamada lei do mínimo esforço, mas a respeito dela restaria ainda saber, como dissemos acima, se resulta de um impulso instintivo, inato ou de uma longa elaboração da experiência social (RIBEIRO, 1978, p.60).

Nas organizações privadas essa necessidade toma força com o fim do trabalho escravo que acarreta a necessidade de se pagar pela mão-de-obra trabalhadora. Ribeiro (1978) apresenta a pesquisa de dois importantes pesquisadores científicos da administração geral, Taylor e Fayol que serão posteriormente analisados neste trabalho.

Já no campo dos estudos administrativos voltados para a administração pública, existem dois aspectos a ser considerado, o primeiro diz respeito ao campo do Direito Administrativo e o segundo a execução da vontade do Estado expressa pela autoridade competente.

Múltiplas são as contribuições existentes nesta vertente, Ribeiro (1978) cita as contribuições de Lepawsky (1949) no tocante à importância da formação humanística para os homens públicos, ao esforço para combater o “especialismo” da cultura geral humanística e a aplicação dos princípios humanísticos.

O autor reuniu desde uma declaração feita, por Jefferson, até opiniões de ingleses, alemães e americanos contemporâneos, concluindo pela conveniência de um esforço que combata o especialismo distanciado da cultura geral humanística e pela aplicação dos princípios humanitários (RIBEIRO, 1978, p.66).

De maneira que, a diferenciação entre os negócios públicos e os privados é brilhantemente descrita por Walker (1937) apud Ribeiro (1978).

Walker, depois de assinalar que a diferença essencial entre o negócio público e o privado é que este tem como objetivo principal o lucro e aquele o serviço (o que por si só seria suficiente para provar o sentido mais humano do tratamento do servidor público) (RIBEIRO, 1978, p.68 grifo do autor).

Esta diferença de objetivos faz com que haja uma desumanização em menor escala do trabalhador no setor público, muito embora exista uma crescente preocupação do Estado em racionalizar seus serviços a partir das metodologias aplicadas no setor privado.

(...) atualmente, nota-se um interessante movimento de confluência dos processos e objetivos dominantes até a pouco numa e noutra. A administração pública, esforçando-se para adaptar a seus serviços as técnicas políticas (RIBEIRO, 1978, p.68).

Sendo assim as várias vertentes existentes nas pesquisas administrativas nos fazem afirmar que conteúdo do estudo administrativo se caracteriza de acordo com a escola a qual pertence enquanto o seu objeto mostra-se sempre o mesmo, ou seja, a organização entendida tanto como o conjunto de cargos e tarefas como o de órgãos e funções, evoluindo até atingir uma gama de variáveis que proporcionem a criação de uma concepção de sistemas eficiente.

3.2 As concepções de Taylor e Ford

F. W. Taylor (1856-1915) fundador da Escola da Administração Científica se volta para a busca do aumento da eficiência dos meios de produção baseando suas pesquisas na racionalização do trabalho, sendo um dos pioneiros nos estudos sobre administração.

Os teóricos desta escola desenvolveram métodos e técnicas administrativas, buscando construir uma base científica para as práticas de gerência de produção, que trazem em si a divisão e o controle do trabalho como princípios fundamentais para a administração.

A ênfase dessas atividades está na análise e divisão do trabalho do operário, na racionalização do processo, na produtividade, na especialização dos métodos e no controle dos meios e do trabalhador.

Este pensamento dará início às teorias de divisão do trabalho entre os que “pensam”, e devem se ocupar de fixar padrões de produção, descrever cargos, fixar funções, estudar métodos de administração e normas de trabalho e aqueles que “executam”, os operários, dividindo entre a gerência e o trabalhador as responsabilidades pela produção.

Sendo assim a organização linear ou organização militar que foi utilizada até então não serviria mais aos propósitos da administração científica que almeja uma organização mais funcional.

Esta teoria propôs uma reestrutura empresarial partindo de baixo para cima, do chão das fabricas para o topo da hierarquia.

Henry Ford (1863-1947), seguidor das ideias de Taylor elabora uma teoria que idealizada para a linha de montagem automobilística, recebe seu nome, e adota três princípios básicos utilizados até os dias atuais: princípio de intensificação, princípio de economicidade e o princípio de produtividade.

Para ele a administração exerce um efetivo controle sobre a produção garantido a expansão econômica através do processo de “expropriação do conhecimento” que acontece não somente com o trabalho manual, mas também com o trabalho intelectual.

A divisão entre as funções de planejamento e as funções de execução dentro do processo administrativo aperfeiçoada por Taylor e seus seguidores

propõe ainda uma administração funcional, favorecida pela manutenção despótica da força de trabalho.

Desta forma,

(...) a organização do trabalho e do capital através da estrutura hierárquica mantém a separação entre planejamento e execução, entre trabalho manual e intelectual (...) de modo que a dominação do capital sobre o trabalho se intensifica dada a sua extensão gradativa a todos os níveis de atividade humana (FÉLIX, 1986, p. 42).

Ribeiro (1978) ao analisar criticamente a teoria elaborada por Taylor afirma que sua maior falha está na não consideração da desumanização do trabalho provocada pela sua análise e pela superespecialização dos cargos e funções.

A desumanização do trabalho, pedra de toque de todas as reservas que se fazem ainda hoje à *taylorização*, advinda de seus princípios, tão inteligentemente (embora mordazmente também) criticada por Georges Friedmann, não entrou nas suas previsões, principalmente porque seus objetivos foram quase exclusivamente técnicos e o lado social do problema, como chegou a considerar, ficou prejudicado por aquela preocupação dominante (RIBEIRO, 1978, p.62/63 grifo do autor).

Félix (1986) aponta outra falha na teoria de Taylor. Segundo a autora a lógica presente na racionalização administrativa vai além da busca pela eficiência nos processos produtivos, “mas, sobretudo, e de modo específico, visa a diminuir o preço do trabalho, o que significa intensificação do trabalho e sua desqualificação” (FÉLIX, 1986, p.45).

A unidade de comando e a unidade de direção são a garantia desse controle operacionalizado através da hierarquia, portanto, via autoridade legal, desde o planejamento até a execução do processo produtivo, onde se encontra o trabalhador desqualificado pela divisão e especialização do trabalho, reduzido à condição de instrumento de trabalho, fundamental para a transformação do processo de trabalho num momento do processo de valorização (FÉLIX, 1986, p.44).

Onde podemos afirmar que,

Explicitamente, Taylor nos induz a pensar que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a *cooperação* (HELOANI, 1994, p.18).

Desta forma Heloani (1994) vem construir outra crítica ao modelo proposto por Taylor uma vez que a relação acima explicitada figura como causa de negação

da subjetividade do trabalhador inferindo-lhe a ideia de que o seu esforço cada vez maior em aumentar a produção resultará em aumento salarial.

O estudo de tempos e movimentos modeliza a subjetividade do trabalhador. A partir do incentivo do salário, o trabalhador assimila o “desejo” de aumentar a produção e passa a reorientar a sua concepção para este aumento (HELOANI, 1994, p.31).

Assim sendo, podemos afirmar que a teoria elaborada por Taylor torna-se mais um método de controle e alienação do trabalhador que favorecerá a produção e por consequência o aumento do capital dos donos dos meios de produção.

3.3 As concepções de Fayol

Através do estudo da organização empresarial Henri Fayol (1841-1925), contemporâneo de Taylor, fundamenta a Escola de Anatomia da Fisiologia da Organização.

Os estudos elaborados por Fayol visavam aumentar a eficiência da empresa através da organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas, ressaltando sempre a necessidade de um chefe com boas qualidades morais.

Diferente de Taylor este autor elabora sua teoria administrativa partindo suas pesquisas do topo da pirâmide administrativa para a sua base, especificando detalhadamente os deveres de cada agente dentro do corpo administrativo e as qualidades necessárias a um bom chefe.

Desta maneira a função administrativa deverá estar voltada para a formulação do programa geral de ação da empresa, para a construção do seu corpo social, para a coordenação dos esforços nela e para ela realizados assim como para a harmonização dos atos praticados pelos seus agentes.

Uma vez que a atividade administrativa traz em seu conceito atribuições referente à previsão, organização, coordenação e controle, Fayol acredita ser necessário que o chefe enquanto administrador deva indicar o objetivo e a extensão do programa, coordenando-as e harmonizando o conjunto como um todo.

Sendo assim dentre as várias atribuições na organização, salienta-se o papel da direção geral que, na figura do poder executivo deverá se ocupar da

condução da empresa “ao seu objetivo maior, procurando obter o maior proveito possível dos recursos de que ela dispõe.” (FAYOL, 1975, p.82).

Para esta teoria outro conceito inerente ao processo administrativo é o da coordenação, responsável última pela experiência de “adaptar os meios ao fim, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes” (FAYOL, 1975, p.125).

Fayol afirma ainda que a subordinação do trabalho ao capital é efetivada pelo controle que a direção exerce sobre o processo produtivo e para garantir que essa eficiência se cumpra elabora catorze princípios para orientar o trabalho administrativo: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do quadro de pessoal, iniciativa e espírito de solidariedade.

Segundo Félix (1986) a teoria de Fayol apresenta aspectos mais interessantes quanto à sua concepção, uma vez que, referindo-se à concepção de administração “Fayol faz, sem deixar qualquer dúvida, uma profunda distinção entre ambas” (FÉLIX, 1986, p.63), considerando a organização apenas uma parte da concepção maior que é a administração.

O que não a redime de críticas uma vez que, este autor demonstra uma atenção exacerbada à questão da unidade de comando.

Outra que lhe poderíamos fazer (aliás, ele não está sozinho neste ponto de vista) é a que se refere à obsessão da unidade de comando (FÉLIX, 1986, p.64).

3.4 A abordagem behaviorista

Myrtes Alonso, em sua tese “Reconceptualização do Papel do Diretor” de 1974, analisa três posições sobre a administração: o enfoque behaviorista, o enfoque estruturalista e o enfoque sistêmico.

O enfoque behaviorista da organização rompe com visões simplistas dos pensadores anteriores entendendo que os problemas existentes dentro de uma instituição dizem respeito à liderança, à motivação, à atenção e ao conflito.

Neste caso a questão fundamental para se alcançar uma boa gerência residiria em uma nova visão de autoridade que entenda a eficiência como fruto da sua correta utilização e da importância dada os propósitos da instituição.

A eficiência que constitui objetivo de toda organização resulta de uma utilização correta da autoridade e, neste sentido, é influenciada pelos fatores motivacionais do indivíduo ou dos grupos, razão pela qual a liderança deve ser adequadamente considerada e utilizada (ALONSO, 1974, p.42).

Dessa forma, torna-se necessário compreender a autoridade, de duas maneiras, a primeira enquanto fenômeno legal e a segunda enquanto fenômeno psicológico, aceitando que a racionalidade do comportamento administrativo possui variantes que impossibilitam a antecipação, na sua totalidade, de possíveis acontecimentos.

O comportamento racional, objeto da organização formal, é atingido em apenas certa dose, porque nem todas as consequências dos possíveis eventos podem ser antecipadas ou conhecidas. Consequentemente, a seleção das respostas na “decisão” é feita por um processo parcialmente racional e, portanto controlável, e parcialmente por outros processos psicológicos conscientes ou inconscientes (ALONSO, 1974, p. 42/43).

As contribuições de Chester Barnard (1971) com a teoria da cooperação tem na tomada de decisão seu maior foco enquanto entende o sistema e os seus propósitos não como responsabilidade de uma pessoa apenas, mas a divide entre dois ou mais indivíduos.

(...) trata-se de uma retomada da questão das relações informais, propostas pela Escola de Relações Humanas agora em novos termos, bem coerentes e voltados para a formulação de um sistema cooperativo (...) “um sistema de atividades ou forças convenientemente organizadas de duas ou mais pessoas” (BARNARD 1971 apud Alonso, 1974) (...) onde se faz essencial, fatores como a disposição para cooperar, a habilidade em comunicar e a existência e aceitação de propósitos comuns (ALONSO, 1974, p.44/45).

Outros temas importantes da concepção de Barnard são: a cooperação podendo ser de ordem “funcional ou interno e individual ou externo” (ALONSO, 1974, p.45) e os incentivos que deverão “assegurar a integridade do propósito e a continuidade das contribuições” (ALONSO, 1974, p.46).

Simon apud Alonso (1974) retoma o pensamento de Barnard ressaltando pontos importantes para esta abordagem como a necessidade de se haver “identificações pessoais com os objetivos propostos, o papel da autoridade e a estrutura da organização” (ALONSO, 1974, p.46).

Numa organização onde o enfoque behaviorista se faz presente, a natureza das suas atividades é que irá determinar quais as decisões solicitadas e por consequência a estrutura mais adequada para determinada instituição.

Isto significa que não se pode definir antecipadamente um certo tipo de estrutura mais conveniente para uma organização qualquer, mas ao contrário, isto será uma decorrência das próprias necessidades do processo de “tomada de decisão”, o que somente pode ser concluído pela análise dos propósitos gerais e das decisões necessárias para atingi-los (ALONSO, 1978, p.46/47).

Há ainda os fatores econômicos, que segundo este enfoque, dizem respeito à racionalidade da produção, e os administrativos, que lidam com dados da realidade do trabalhador.

Importante se faz que a administração se volte para a garantia dos processos de decisão e dos processos de ação havendo a necessidade de distinção entre o pessoal não operativo responsável pela supervisão dos trabalhos obtendo influência sobre o comportamento do pessoal operativo, cujo comportamento necessita ser planejado e guiado por objetivos e metas da organização.

O problema consiste, pois, em definir o pessoal operativo e superpor a este um pessoal de supervisão capaz de influenciar o seu comportamento. Construir uma organização administrativa envolve, portanto, mais do que a simples distribuição de funções e de autoridade (ALONSO, 1974, p.48).

Desta maneira o processo geral da organização necessitará contar com a distribuição das responsabilidades de decisão e sua adequada comunicação, lembrando-se de três importantes papéis alocados em uma instituição, o empresário, o empregador e o cliente.

A autora esclarece ainda que a decisão racional enquanto tentativa de selecionar estratégias de ação é também enfatizada por Simon, uma vez que significaria.

- o relacionamento de todas as possíveis estratégias;
- a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma das estratégias;
- a avaliação comparativa desses grupos de consequências (ALONSO, 1974, p.49).

Alonso contribui novamente ao afirmar a necessidade do planejamento para o sucesso da racionalidade.

O planejamento aparece, como o recurso mais adequado para se manter um alto grau de racionalidade por permitir um processo de decisão conveniente à organização (ALONSO, 1974, p.50).

A função administrativa expressaria então, dois conceitos o da eficiência enquanto desempenho interno e o da eficácia entendido como desempenho externo da organização.

3.5 A abordagem estruturalista

Segundo Alonso esta abordagem pode ser vista como uma síntese das Escolas Clássicas e de Relações Humanas cuja preocupação primordial fixa-se nos aspectos estruturais da organização sendo fundamental o ajuste e não a sujeição à estrutura.

Sendo assim os conflitos ou tensões existentes no interior da empresa, diferentemente do que acontece no Faiolismo, funcionam como um sinal da falta de compatibilidade entre os interesses do individuo e os objetivos da organização, apontando dessa forma a função social do conflito.

Das várias correntes de estudos ligadas ao enfoque estruturalista, a corrente fenomenológica é a mais utilizada expressando ideias básicas do trabalho weberiano sobre burocracia e de Peter Blau (1970 apud Alonso 1974) sobre as organizações formais.

Segundo esta abordagem, a estrutura deveria ser entendida como um todo interligado e interdependente.

(...) como um conjunto que tem sentido e que por isso oferece, à análise intelectual, um ponto de apoio, embora ao mesmo tempo não constitua uma ideia, porque se altera ou se organiza frente às pessoas como um espetáculo (ALONSO, 1974, p.52).

Neste caso organização é percebida como uma unidade grande e complexa onde interagem diversos grupos sociais, cujo administrador deverá evitar ou reduzir a alienação do trabalhador de maneira a garantir a eficiência da organização.

O conceito de autoridade weberiano é aqui apresentado como “o aspecto central no estudo das modernas organizações uma vez que daí decorre a estrutura da organização e, conseqüentemente, a racionalidade pretendida” (ALONSO, 1974, p.54).

Desta maneira a obediência advinda da autoridade se dará em três diferentes níveis: por interesse pessoal, por hábitos formados ou por dedicação pessoal, compreendendo-se que a obediência é devida a regras ou regulamentos.

A ideia fundamental é a de que a obediência não é devida à pessoa, mas a regras e a regulamentos. As pessoas, portanto acham-se investidas de autoridade quando dão ordens, mas obedecem igualmente a regras e ou regulamentos que representam normas abstratas (ALONSO, 1974, p.55).

Sendo assim o sistema organizado em termos formais, impessoais e racionais do ponto de vista weberiano abrangem os aspectos burocráticos da organização, o que implicaria na separação entre o indivíduo e o instrumento de produção, tornando o trabalhador cada vez mais dependente das organizações.

Merton (1970) apud Alonso (1974), afirma ainda que,

(...) o apego às normas e a preocupação com as promoções levam os indivíduos a uma identificação com os outros elementos do grupo na medida em que percebem os seus destinos comuns... (ALONSO, 1974, p.56).

Desta maneira, a consideração da organização na sua totalidade global, torna-se fundamental para esta abordagem, de onde surgirá a necessidade de comparação de alguns fatores básicos com outras instituições. “Em suma, o que se deve conhecer é a estrutura de conformidade resultante do sistema de autoridade empregado e a forma de ajustamento dos indivíduos a ele.” (ALONSO, 1974, p.56).

Desta feita os objetivos ou orientações para situações futuras a serem seguidas pela organização, torna-se outro fator a ser considerado nas organizações. De acordo com Katz e Khan (1974)

(...) os objetivos da organização não são os conscientes de seu líderes ou de seus membros de um modo geral, mas sim, os resultados que representam a fonte de energia para a sua alimentação (KANTZ E KHAN 1974 apud Alonso, 1974, p.58).

Para os estudiosos deste enfoque os objetivos nem sempre estarão explicitados clara ou conscientemente para os operários, o que torna a análise da organização (distribuição da força humana e aplicação dos recursos materiais) extremamente significativa para ajudar a compreender seus objetivos do ponto de vista da distribuição da força humana e da aplicação dos seus recursos materiais.

Essa análise permitiria explicitar três diferentes tipos de objetivos existentes em uma organização, os “de ordem” com estrutura coercitiva, segregando pessoas na tentativa de coibir comportamentos indesejáveis; os “econômicos” com estrutura utilitária, relacionando-se à produção de bens de consumo ou serviço; os “culturais”, com estrutura normativa, institucionalizando condições precisas para a criação e preservação dos objetivos simbólicos.

Etzioni demonstra ainda a relação entre esses vários tipos estruturais e os objetivos que definem a natureza das organizações; quanto maior esta relação, mais congruente será sua estrutura e desta congruência resultará a eficiência da organização (ALONSO, 1974, p.59).

Com vistas para esses objetivos se podem afirmar ser habitual encontrar organizações englobando mais de um objetivo, o que, poderá causar um problema de “compatibilização dos padrões de conformidade com os diferentes objetivos propostos, o que somente poderá ser obtido por segregação a fim de garantir a eficiência” (ALONSO, 1974, p.59).

Os valores sociais outro fator de importante influência sobre a determinação dos objetivos da organização, permitem a sua mobilidade uma vez que estão ligados às necessidades existentes no momento vivido, permitindo que se possam ampliar substituir ou mesmo multiplicar esses objetivos.

Embora aja a possibilidade de mobilidade dos objetivos, a estrutura burocrática não permite a inovação e a autor realização da organização, o que favorece as forças de conservação e a visão de que a competência e o conhecimento sejam mais valiosos do que a hierarquia.

A propósito da questão, cumpre ressaltar uma importante crítica apresentada por Vitor Thompson, em 1961 (...). Ele mostrou que a estrutura burocrática não permite a inovação e auto-realização da organização, mas, ao contrário, favorece as forças de conservação, o “status quo”, pela ênfase dada à hierarquia. As novas demandas da especialização requerem, cada vez mais, flexibilidade nas decisões e, portanto, a competência e o conhecimento devem ser valorizados mais que a hierarquia (ALONSO, 1974, p.60).

Desta maneira a consciência da interdependência entre a especialização e a hierarquia é o fator que poderá proporcionar uma atitude de cooperação entre ambas.

A autoridade, ligada à capacidade de liderança do indivíduo, permitindo distinção do poder pessoal, do poder do cargo ocupado; a liderança formal que, nesta abordagem, não assegura o alcance dos objetivos de uma organização figuram como fatores determinantes desse enfoque juntamente com o controle enquanto necessidade de garantir que o indivíduo interiorize suas obrigações e cumpra seus compromissos. Nas palavras de Alonso,

O aspecto decisivo é, pois, fazer com que os membros da organização cumpram as suas normas, sigam os regulamentos, quer seja pela conveniência pessoal, quer pela capacidade de perceberem a sua necessidade social (ALONSO, 1974, p.62).

Desta maneira a incompatibilidade entre os dois tipos de autoridade, a do conhecimento e a administrativa ocorre uma vez que a primeira predispõe uma autoridade impessoal enquanto que a segunda se faz pessoal e intransferível, havendo três maneiras fundamentais de utilizar o conhecimento que definem três diferentes formas de organização. A organização de serviço, a organização especializada podendo ser subdividida em semiespecializada, onde se encaixariam as instituições escolares e, finalmente as organizações utilitárias.

A classificação da escola de ensino fundamental como uma organização semiespecializada se dá pelo fato de que os especialistas inseridos em seu ambiente apresentam um menor preparo para assumir as responsabilidades de gerência, sendo menos responsabilizados por questões graves e se preocupando mais com a comunicação e a aplicação do conhecimento construído do que com a sua criação.

Neste tipo de organização o trabalho especializado é menos autônomo e, portanto, requer maior supervisão direta do que nas organizações especializadas, embora seja bem menor e de tipo diferente da que se utiliza nas organizações não especializadas, sobre tudo nas empresariais; a supervisão neste caso é feita por pessoas de formação igual a dos empregados (ALONSO, 1974, p.65).

Sendo assim um dos dilemas aí existentes reside na tentativa de se conciliar dois tipos diferentes de autoridade quando há o aumento na especialização de uma organização.

Ao ver do enfoque estruturalista, este dilema poderia ser amenizado, quando não resolvido com a divisão das tarefas onde o especialista se incumbirá de cuidar das atividades fundamentais administrativas, enquanto que o administrador deverá

se encarregar de aconselhar ou orientar as atividades mais do que tomar decisões sobre a organização.

Para esta abordagem outra dificuldade que aparece é a da direção nas organizações especializadas através do conflito institucionalizado de papéis, uma vez que o especialista possui hierarquicamente mais autoridade que o administrador.

Desta maneira a atividade profissional é reconhecida como principal em termos de objetivos, criando incompatibilidades com as necessidades de sobrevivência da própria organização e agravando-se os problemas em consequência da falta de motivação desses especialistas frente à administração.

Verifica-se então que assume o cargo de direção os indivíduos menos especializados, sendo eles "... os menos identificados com os valores da especialidade. É o caso típico do professor primário que vai para a direção fugir aos dissabores da atividade docente" (ALONSO, 1974, p.66).

No entendimento dos pensadores deste enfoque uma possibilidade de resolver-se este dilema seria a orientação do administrador pela especialização.

O perigo existente nesta prática é o desvirtuamento dos objetivos da organização e para que isso não ocorra, a abordagem estruturalista sugere a combinação de "dois tipos de autoridade, pela repartição ou divisão de responsabilidades, colocando as atividades dos objetivos sob controle dos especialistas e as atividades dos meios sob o controle dos administradores" (ALONSO, 1974, p.66).

3.6 A abordagem sistêmica

Esta abordagem é vista como uma nova maneira de encarar a organização ultrapassando as usuais fronteiras.

A organização em suas relações com o meio ambiente no qual se encontra inserida define como preocupação central da administração a flexibilidade ao invés da estabilidade, uma vez que esta decorre da compreensão da importância das mudanças ambientais e suas consequências sobre as organizações e seus objetivos.

Enquanto a concepção tradicional de organização enfatizou a estabilidade da organização, que seria mantida pela administração através do controle e da coordenação, a teoria dos sistemas abertos vê a organização em suas relações com o meio ambiente em que se insere e define como preocupação central da administração a flexibilidade ao invés da estabilidade (ALONSO, 1974, p.69).

O enfoque sistêmico torna-se então, uma maneira nova de olhar as contribuições já elaboradas sobre a questão administrativa.

Embora muitas concepções da teoria sistêmica encontrem tratamento em enfoques anteriores, ela se apresenta como uma nova abordagem ou uma nova forma de concepção dos problemas organizacionais na medida em que reúne de um modo sistemático e coerente, diferentes contribuições, para uma explicação ampliada desses fenômenos (ALONSO, 1974, p.70).

O grande diferencial deste enfoque está na consideração da importância da renovação das energias provindas do meio exterior para o sistema que apresenta uma relativa estabilidade, o que o obriga a ajustar-se às mudanças necessárias.

No caso dos sistemas abertos, a situação é diferente porque há uma renovação de energia provinda do meio exterior que realimenta o sistema; há, pois, uma importação de energia do meio exterior para o sistema (ALONSO, 1974, p.70).

Desta maneira este enfoque vê a organização por uma ótica interdisciplinar buscando explicar a realidade da organização e seu funcionamento, enfatizando sempre as suas relações com o ambiente externo.

Neste sentido a concepção de organização e a teoria do equilíbrio, a visão da abordagem das relações interpessoais e as críticas elaboradas ao estruturalismo configuram importantes contribuições a esta abordagem, assim como a contribuição de Selznick no que diz respeito à economia e a uma estrutura social adaptável.

Enquanto economia está voltada para a aplicação dos recursos internos e é regulada pelas condições concretas da organização; enquanto estrutura adaptável, entretanto, a organização se volta para os problemas da realidade externa, dos objetivos legitimados e da operacionalidade ou funcionalidade do sistema maior (ALONSO, 1974, p.73).

Desta maneira a organização utiliza de dois mecanismos de defesa para atingir seus objetivos, a ideologia, como justificativa social às reações da empresa e a cooptação ou absorção de novos elementos na estrutura de decisão.

Nesta relação de “simbiose” vivida com meio em que se encontra inserida, este enfoque afirma que a organização não existiria sem as colaborações vindas da sociedade, uma vez que retira dela as informações básicas para definir e rever seus propósitos.

O aspecto central dos sistemas abertos é a íntima relação que se estabelece entre o conjunto organizado de elementos que definem a organização e os fatores do meio externo no qual se insere. A estrutura que mantém a organização não teria condições de subsistir sem os contínuos “inputs” que recebe do meio, o qual vem a significar fonte de energia para a manutenção do sistema da organização (ALONSO 1974, p.74).

A abordagem sistêmica aceitará então a existência de vários tipos de sistemas, salientando o sistema funcional e o sistema empresarial, subdividido em quatro subsistemas paralelos com funções definidas e que necessitam de normas estabelecidas de funcionamento. Entre os subsistemas encontram-se os elementos da direção ou alta administração, os elementos da supervisão executiva, os elementos de supervisão imediata e os elementos de produção.

Este enfoque admite também a análise de uma organização sob dois aspectos, o cultural e institucional e do ponto de vista do grupo que o constitui.

Como qualquer sistema social, a organização pode ser analisada sob duplo aspecto:

- 1) “cultura” e “institucional”, quando emprega os valores do sistema e sua institucionalização em diferentes contextos funcionais como ponto de partida;
- 2) Do ponto de vista do grupo que o constitui, de onde decorrem os “papéis” dos indivíduos dentro da organização (ALONSO, 1974, p.78).

Desta forma a adaptação da organização ao sistema social mais amplo necessitará obter recursos materiais e humanos necessários, distinguindo os recursos adequados para atingir seus objetivos e estabelecer padrões que podem possibilitem a generalização.

Segundo Parsons (1951) apud Alonso (1974), esses elementos se nos dão diversos níveis que da tomada de decisões, a saber:

- dentro da estrutura de legitimação para atingir as metas propostas: as “decisões de diretrizes”;
- quanto à implementação e utilização de recursos disponíveis para a organização, distribuição de responsabilidades e outras; as “decisões distributivas”;

- relativas à “integração” da organização, facilitando-se a cooperação e lidando-se com os problemas motivacionais emergentes, importantes para que se obtenha a ação cooperativa (ALONSO, 1974, p. 78/79 grifo do autor).

A especialização de funções de administração é vista como um afastamento dos processos técnicos principais uma vez que não existe a possibilidade de os executores participarem diretamente das tomadas de decisões que afetem seu trabalho.

(...) pode-se perceber que a especialização de funções de administração leva a um afastamento desta com relação aos processos técnicos principais, não havendo desse modo participação dos executores nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho (ALONSO, 1974, p.79).

Propõe-se então uma maior participação dos supervisores nas tomadas de decisão aumentando desta forma a responsabilidades destes juntos aos mais altos níveis de decisão e na integração gradativa do individuo na organização definindo padrões de motivação que estimulem o reconhecimento da autoridade legitimada.

Para a abordagem sistêmica a liderança toma importante papel na garantia de se atingir esses objetivos, podendo ser uma função combinada de fatores da estrutura social e das características individuais, decorrentes da forma como a organização vive o processo de influência e participação.

O problema da liderança assume na teoria dos sistemas abertos importância capital; agora é compreendida como uma função combinada de fatores da estrutura social e de características individuais. A distribuição da liderança é essencial, uma vez que é o elemento desencadeador da verdadeira motivação e integração do indivíduo no grupo (ALONSO, 1974, p. 81/82).

A função administrativa torna-se um subsistema inserido em um sistema global com a função de desempenhar a coordenação, o controle e a direção dos subsistemas que compõem a estrutura geral da organização.

Seu papel consiste em manter as condições de existência e duração da organização, mas também, possibilitar a expansão e a revitalização do sistema (ALONSO, 1974, p.85).

Este enfoque aponta ainda três pontos sobre os quais é possível analisar a função administrativa, a estrutural, considerando a organização dentro de uma relação de hierarquia, a operacional, considerando a integração entre as pessoas e a funcional, ponderando a integração dos papéis com os recursos existentes.

Todas essas considerações e retomadas de aspectos de outras teorias permitem à abordagem sistêmica afirmar que a unidade básica de análise no comportamento administrativo figura no sistema social que se permite ser aplicada a toda organização, independente do seu tamanho ou complexidade do seu sistema.

Podemos afirmar então que os Fundamentos da Administração Clássica apesar de todas as suas nuances tem como finalidade maior um sistema de administração que perpetua a divisão do trabalho em tarefas cada vez mais simplificadas iniciando um processo de especialização para o qual não se consegue enxergar um final haja vista que essa especialização está diretamente ligada ao desenvolvimento tecnológico e seu aperfeiçoamento, desta forma todas essas teorias irão influenciar de alguma forma os estudos realizados sobre a questão da administração escolar.

3.7 A teoria crítica

O último enfoque que este capítulo se propõe a apresentar é a teoria crítica.

Fundada primeiramente como corrente filosófica na Escola de Frankfurt, em 1924, por Félix Weil, esta linha de pensamento transforma-se no final da década de 1970, início década de 1980 em uma corrente de estudos organizacionais que busca “evidenciar o conflito que, de uma forma ou de outra, ocorre nas organizações” (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.2), e ganha evidência devido ao desapontamento existente com relação às teorias modernistas.

A teoria crítica ganhou espaço nos estudos organizacionais em razão, particularmente, da desilusão com os pressupostos requeridos genericamente como modernistas (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.2).

Esta teoria aborda a preponderância das “necessidades” dos grupos favorecidos sobre os desfavorecidos, buscando através do exercício do esclarecimento e da autorreflexão libertar os oprimidos de tal dominação.

A teoria crítica tem como interesse principal a emancipação do homem por meio da conscientização e da auto-reflexão. Com a auto-reflexão, as pessoas podem perceber que sua consciência é ideologicamente falsa e que a coerção que sofrem é *auto-imposta* – pelas próprias pessoas que a sofrem. Uma vez percebido isso, a

coerção perde seu poder e os agentes podem se tornar emancipados (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.4).

Embora não seja uma teoria de grande exploração nos estudos organizacionais, contribui para sua importância o fato de seus textos frequentemente transporem os limites das disciplinas tradicionais, analisando sob nova ótica as relações sociais dentro e fora das organizações.

Sendo assim sua importância para a administração está em “fomentar decisões que considerem um número maior de critérios, fornecer intelectuais que permitam questionamentos de tendências totalitárias” (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.1).

Desta maneira a crítica desta abordagem à tradição modernista está no controle, na racionalidade e dominação exercida sobre a população através dos processos administrativos. Para Marcuse (1968), a organização social possui um importante papel repressor na sociedade, uma vez que, segundo ele a coação é necessária para o desenvolvimento das sociedades.

Nesse sentido, Marcuse (1968) lembrou bem o princípio de Freud, segundo o qual a história do homem é a história da sua própria repressão, pois, se os homens tivessem liberdade para buscar seus objetivos individuais, seus instintos básicos seriam incompatíveis com toda associação e preservação duradouras (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.3).

Os teóricos da Escola de Frankfurt afirmam que na modernidade a racionalidade ao invés do seu papel libertador transforma-se em camuflagem para a repressão social e percebem na capacidade de emancipação do homem a única saída para a transformação da ordem social vigente.

Desta forma os pressupostos elaborados por essa teoria podem ser encaixados ao paradigma do humanismo radical de Burrell e Morgan (1979), que abraça a sociologia da mudança e o ponto de vista subjetivo como base para a superação da alienação que impede o desenvolvimento do homem.

Sendo assim, o pleno desenvolvimento do homem é prejudicado por sua alienação. O Humanismo Radical, como mostra Drago, revela a existência de uma sociedade anti-humana, da qual o ser humano precisa se libertar. Assim sendo o Humanismo Radical enfatiza temas como a mudança radical, formas de dominação, emancipação, contradição, privação e potencialidade. (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.4).

A diferença, pois, desta teoria às demais, está na combinação e reação de seus autores frente ao desenvolvimento resultante da relação poder/conhecimento, do construtivismo não dualismo, da teoria do conflito social da luta de classes e da complexidade do ser humano fatores base da teoria crítica.

Desta maneira podemos salientar duas vertentes de estudos críticos, a crítica ideológica que encontra suas inspirações nos trabalhos marxistas voltando-se para a prática da exploração através da coerção e para as diferenças estruturais entre os donos do capital e os donos do trabalho e que apresenta quatro temas recorrentes nos seus escritos organizacionais, a saber:

A naturalização da ordem social, a universalização dos interesses administrativos e a superação dos interesses conflitantes, o domínio através da racionalidade instrumental e a hegemonia e o modo pelo qual o consentimento é controlado (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.5).

A ação comunicativa, como vertente desenvolvida por Habermas a partir de 1970 que busca a construção de uma filosofia sistêmica tendo como eixo a teoria e a prática da comunicação, este conceito vem reduzir o significado da crítica ideológica tradicional.

Para Habermas (1989) a ação comunicativa é uma forma de criar convicções comuns, orientadas para um mesmo objetivo definido por todos previamente (SOUZA; SALDANHA; ICHIKAWA, 2004, p.6).

Segundo este autor, os consensos alcançados através da ação comunicativa não sofrem distorções e proporcionam fundamento para uma maior racionalidade, onde as decisões são tomadas em fóruns abertos, com a participação da população envolvida através da argumentação.

Em suma a teoria crítica busca reconhecer as atitudes repressivas proporcionando a criação de locais de trabalho isentos de dominação e que permitam que todos os membros tenham iguais oportunidades.

Sendo assim esta teoria não se põe contra a administração, mas defende a criação de disposições organizacionais que busquem valorizar as necessidades humanas conduzindo a sociedade ao desenvolvimento progressivo não apenas da elite, mas da sociedade como um todo.

Talvez a crítica mais importante feita a esta teoria figure na escassez de estudos empíricos o que não desabona a sua substancial importância para os estudos administrativos.

4 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E O PAPEL DO DIRETOR

4.1 Breve histórico da administração escolar e o papel do diretor

Esta unidade se propõe a analisar o surgimento dos estudos sobre a administração escolar identificando as principais vertentes deste ramo da pedagogia assim como as atribuições entendidas como papel do diretor.

José Querino Ribeiro (1978) em seu livro “Ensaio de uma Teoria da Administração Escolar” afirma que a administração escolar como é entendida hoje, é uma criação americana do final do século XIX que tem suas raízes mais sistemáticas nos escritos de Cubberly (1931), cujos estudos notam um movimento em busca da especialização na formação dos administradores escolares já no ano de 1904.

Foi nos Estados Unidos que a *Administração Escolar* logrou alcançar prestígio e voga excepcionais, aparecendo como disciplina sistemática específica, em fins do século XIX, segundo concepção e significado a respeito das quais as ideias matrizes se acham contidas no resumo de Cubberly para o *Twenty-five years of American Education*, publicado em 1931. (...) Por volta de 1904, segundo Cubberly, observa-se um movimento de mudança do tipo generalizado de cursos de administração, destinados a formar práticos bem sucedidos para outro tipo de cursos mais cientificamente organizados, assim como se inicia a especialização na formação de administradores escolares (PARO, 1978, p.75/76 grifos do autor).

Entre os pioneiros desses escritos se encontram autores como Switt no ano de 1911, Sies e Furst e Kandel em 1918 que aparecem com ideias sobre a problemática da administração escolar publicadas em livros. Faz-se necessário salientar também a importância das teses de doutorado e dos periódicos que nesta época publicam inúmeros artigos sobre o tema, assim como a valiosa contribuição dos relatórios de pesquisas então realizadas que despontam como “uma das mais ricas fontes para os estudos de *Administração Escolar*” (RIBEIRO, 1978, p.76 grifo do autor).

Os primeiros estudos sobre a administração escolar apresentam uma grande disparidade nos conteúdos a ela relacionados, entre as principais colaborações Ribeiro (1978) salienta os escritos de Reeder e Knight. Este último autor afirma que

(...) a maior parte do ensino, como também a maioria dos primeiros livros de texto sobre a direção de escola, eram baseados

largamente em experiências práticas, recordações e opiniões de professores da disciplina (KNIGHT 1953 apud Ribeiro, 1978, p.77).

Moehlman, em 1940, desponta com uma original contribuição para os estudos de então, vendo no processo administrativo essencial importância para garantir a eficiência dos objetivos educacionais e tendo no professor a figura principal desse processo.

No desenvolvimento deste ponto de vista, o professor surge como o agente mais importante na administração, em posição de suprir suas necessidades e assim aumentar a eficiência do processo de ensino (MOEHLMAN 1940 apud Ribeiro, 1978, p.78).

Visão contrastante a esta expressa Sears que em 1950 publica um livro com estudos administrativos educacionais baseados nas pesquisas de Fayol e Taylor, buscando melhor compreender a natureza da administração.

Esses estudos mostraram grande influência no que diz respeito à revisão dos conteúdos tradicionalmente tratados pela administração escolar e na redução das preocupações de caráter prático que valorizam os estudos teóricos.

Esta mudança na orientação das pesquisas administrativas provoca uma grande alteração no conteúdo dos programas dos cursos de Administração Escolar do início da década de 1950 nos E.U.A. e conseqüentemente nas abordagens propostas para a administração escolar que passam a reconhecer as limitações dos enfoques tradicionalmente práticos assim como a necessidade de substituí-los por outras formas mais criativas de administração que demonstrem uma preocupação maior com os problemas específicos da escola.

Nas últimas décadas, o movimento que nos dá conta a obra de Sears acentua-se e pode-se verificar que ele se processa principalmente em dois sentidos: a) no tocante à revisão do conteúdo tradicional da *Administração Escolar* e b) na redução das preocupações de caráter prático para a valorização dos estudos teóricos, mudança que provocou naturais repercussões nos métodos de ensino adotados nos cursos em cujos currículos a *Administração Escolar* ou a Administração Educacional aparecem com disciplina básica ou complementar (PARO, 1978, p.79 grifo do autor)

Nos anos que se seguem o aumento no interesse das universidades sobre o tema fomenta os estudos sobre este tipo de administração e começam a surgir novos olhares sobre a problemática da formação dos administradores exaltando a importância dos estudos teóricos.

(...) se continuarmos observando, em profundidade, verificaremos que o movimento norte-americano, valorizando os estudos teóricos, representa o reconhecimento das limitações implícitas nas tradicionais abordagens de caráter prático e a necessidade de sua substituição por formas mais fecundas de tratamento dos problemas específicos da Administração Escolar (RIBEIRO, 1978, p.80).

Neste sentido faz-se imperioso salientar que a administração escolar na visão de Félix (1986) vale-se de determinados pressupostos das diferentes abordagens elaboradas para a gestão empresarial para configurar o seu corpo teórico.

No entanto, a Administração Escolar não construiu um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresa o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, à educação (FÉLIX, 1986, p.71).

Desta maneira os estudiosos da administração escolar utilizam-se das teorias elaboradas pelos teóricos da administração de empresas numa premente necessidade de alcançar a cientificidade indispensável para validar a sua utilização na tentativa de assegurar o bom funcionamento das instituições de ensino.

Os teóricos da Administração Escolar procuram utilizar nos seus estudos as teorias da Administração de Empresa, procurando alcançar um grau de "cientificidade" necessário para comprovar a importância da Administração Escolar como orientação capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade (FÉLIX, 1986, p.72 grifo do autor).

Para legitimar a relação estabelecida nessa migração de conhecimentos de uma administração para a outra os teóricos utilizam-se de dois pressupostos básicos.

O primeiro diz respeito à consideração de que apesar das diferenças existentes entre os objetivos dos diversos tipos de organização, há semelhanças a serem consideradas assim como uma similaridade estrutural que permite a administração dessas empresas sob os mesmos princípios, se realizadas as devidas adaptações.

O segundo pressuposto prega a necessidade de assimilação por parte da organização e do sistema escolar de métodos e técnicas administrativos que o

permitam se adequar às condições sociais existentes e atingir os objetivos socialmente construídos.

Este movimento de adequação das funções administrativas escolares se espalha nas publicações de todos os países quase que simultaneamente, embora a sua divulgação não aconteça com rapidez.

(...) evidente que estudos semelhantes ou correspondentes à demonstração de equivalente interesse pela matéria (dentro, é evidente, de cada contexto condicionador) devem estar sendo conduzidos com o mesmo cuidado e interesse em outros países. Vez por outra chega até nós à notícia da existência, aqui ou ali, de trabalhos publicados ou em andamento, dentro das diferentes áreas do vasto campo da disciplina, mas deles não tem sido possível recolher documentação significativa para imediata utilização (RIBEIRO, 1978, p.83).

No Brasil é possível encontrar em Ruy Barbosa no ano de 1883, menção sobre a expressão administração escolar “como título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais” (RIBEIRO, 1978, p.85).

Em 1933, o movimento da Escola Nova que teve papel de destaque na luta pelas melhorias educacionais, tem entre os seus objetivos, propostas para o aperfeiçoamento da administração do sistema escolar, a modificação da metodologia de ensino e a formulação de objetivos e conteúdos curriculares, ou seja, a autonomização dos problemas educacionais tratados como questões técnicas e administrativas e não mais como questões políticas.

Embora, tivesse tratado de problemas de administração, Ruy nada mencionou acerca do seu estudo ou da formação de pessoal para funções administrativas. Só depois de quarenta anos do uso indiscriminado da expressão *Administração Escolar* em relatórios e estatísticas oficiais é que o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1933, vem mencioná-la com mais apropriado sentido... (RIBEIRO, 1978, p.84 grifo do autor).

A busca pela formação de um profissional qualificado para desempenhar o papel administrativo e os estudos sobre a administração voltada para potencializar o ensino ganham força vindo a se tornar disciplina incluída em alguns cursos de formação de profissional da educação.

Segundo Félix (1986), essa inclusão acontece primeiramente no estado do Rio de Janeiro, no ano de 1933 pelo Instituto de Educação do Rio de Janeiro, seguido pelo estado de São Paulo, no ano de 1934 pelo Instituto de Educação de

São Paulo e posteriormente pela Faculdade de Filosofia da Universidade do Brasil, no ano de 1939.

Entre outros movimentos realizados no sentido de se especializar a formação daqueles que futuramente serão responsáveis pela garantia do serviço educacional, destaca-se a criação do INEP no ano de 1938, que através do desenvolvimento de estudos técnicos busca incentivar a formação de pessoal docente, técnico e administrativo capacitado para suas tarefas.

Como consequência de toda a importância que a questão da administração recebe em âmbito mundial e de todas as teorias administrativas elaboradas que visam à utilização racional e eficiente do tempo gasto no desenvolvimento das atividades, no governo de Getúlio Vargas é criada a Fundação Getúlio Vargas (FGV), no ano de 1944, onde futuramente será realizado o curso de Administração de Empresas e a Escola Brasileira de Administração Pública, no ano de 1952 para garantir a formação adequada destes profissionais. No ano de 1965 com a regulamentação da profissão de administrador, verifica-se uma expansão nos cursos de administração, economia e ciências afins.

Em 1965, é regulamentada a profissão de administrador e a expansão de cursos de Administração, Economia e ciências afins atinge índices surpreendentes. No Estado de São Paulo, a evolução das matrículas “é 235, em 1950, para 21.802 em 1974” (COVRE, 1981, p.80 apud FÉLIX, 1986, p.29).

Com toda a notoriedade que a função administrativa recebe a escola enquanto instituição social torna-se alvo da incessante busca à eficiência e à produtividade, agregando-se às funções do sistema escolar brasileiro, uma ideologia fortemente capitalista, introduzindo na escola a prática da “divisão capitalista do trabalho.” (FÉLIX, 1986, p.32).

Desta maneira todo o processo de

(...) especialização no interior da escola e o controle exercido pela administração da educação sobre o processo educativo, através do MEC, SEC, DE e do próprio administrador escolar, em última análise indica um processo de descaracterização da educação, tornando-a cada vez mais adequada ao modo de produção da sociedade capitalista (FÉLIX, 1986, p.33).

Paro (1987) em seu livro “Administração Escolar: Introdução Crítica” entende a administração escolar como um possível instrumento de articulação tanto com a conservação da ordem social vigente quanto com a transformação social.

Félix (1986), completa esta ideia com a concepção de que a Administração Escolar envolve proposições teóricas sobre a organização do trabalho nas escolas e no sistema escolar utilizando os referenciais teóricos da Administração Geral para analisar as questões da estrutura e funcionamento do sistema escolar e indicar modelos eficazes de organização.

Desta maneira torna-se necessário considerar ao menos três características específicas da escola ao se inserir nela questões administrativas advindas de outras áreas. A primeira diz respeito à peculiaridade dos seus objetivos, a segunda ao caráter de instituição prestadora de serviços que lida diretamente com o elemento humano e a terceira relaciona-se com a intensidade do fator mão-de-obra que, neste caso, possui participação relativa mais elevada no processo como um todo.

Numa visão conservadora da administração escolar que opta por adotar nas escolas os princípios vigentes na administração de empresas, pode ocorrer que a administração escolar seja vista apenas como “uma das aplicações da Administração Geral” (PARO, 1987, p.124).

Desta forma supervalorizam-se essas teorias sem considerar com a devida atenção as particularidades sociais, políticas e econômicas inseridas na escola acreditando ser possível superá-las apenas “atribuindo-se a todo e qualquer problema uma dimensão estritamente administrativa como inadequada utilização de recursos, incompetência das pessoas ou grupos envolvidos, tomada de decisões incompetentes” (PARO, 1987, p.125).

Esta situação gera um antagonismo neste cenário uma vez que, os teóricos da administração escolar que defendem a administração geral nas escolas, também concordam com o fato de não haver identidade absoluta entre ambas que o justifique, o que os impele a acreditar que a administração escolar possa ser vista como uma questão puramente técnica.

Assim sendo esta prática ignora o fato de que as empresas capitalistas baseiam-se nas relações de exploração do trabalho funcionando como

homogeneizadores do comando exercido pela classe burguesa, o que faz com que se encontrem três justificativas para a não utilização plena da administração do modo de produção capitalista na escola,

- 1) O papel do educando no processo de produção pedagógico;
- 2) O conceito de “produto” da educação escolar;
- 3) A natureza do saber envolvido no processo educativo escolar (PARO, 1987, p.140).

A primeira considera o educando participante direto deste processo e corresponsável juntamente com a instituição escolar pelo seu sucesso, a segunda afirma que a subjetividade contida no produto da educação escolar não permite sua avaliação tão logo se dê sua aquisição, e finalmente, a natureza do saber envolvido no processo educativo escolar que tanto pode ser o saber instrumentalizado dos métodos e técnicas de ensino aprendizagem quanto o saber historicamente acumulado pela humanidade.

Olhando-se além dos termos gerenciais (controle do trabalho alheio), a administração capitalista possui a seu favor a racionalização do trabalho que se aplicada à escola “concorreria para a consecução dos objetivos educacionais de distribuição do saber histórico acumulado” (PARO, 1987, p.129), contribuindo para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras.

Neste sentido, cinco pressupostos básicos podem ser considerados em uma administração escolar comprometida com a transformação social.

- 1) A questão da especificidade da Administração Escolar;
- 2) A Administração Escolar e a racionalidade social;
- 3) a racionalidade interna na Escola;
- 4) Administração Escolar e participação coletiva;
- 5) A Administração Escolar e a consideração das condições concretas (PARO, 1987, p.149)

Segundo Alonso (1974)

Em nenhum momento a função administrativa deveria ser vista como um fim, mas sempre necessariamente, como um meio para a existência da organização e para a realização de seus propósitos (ALONSO, 1974, p.120).

Desta maneira duas ordens de conhecimentos específicos deveriam ser consideradas na formulação dos conhecimentos da administração escolar. O

primeiro quanto às informações relativas à função administrativas e o segundo quanto à problemática educacional vigente, discernindo corretamente a situação educacional e suas implicações na organização do trabalho escolar.

Sendo assim a concepção da função do administrador irá variar conforme as concepções educacionais vigorantes, as expectativas individuais e sociais com relação à ação da escola, o papel do professor e conforme a tradição.

Neste sentido Alonso (1974) salienta dois destaques nas funções administrativas escolares,

- a) as funções da administração escolar variam de um sistema escolar para outro;
- b) para cada sistema escolar é preciso estabelecer um conjunto de objetivos antes de estabelecer suas funções. Em todos os casos, tais funções incluirão sempre:
 - 1 – planejamento e coordenação de programas de relações públicas;
 - 2 – manutenção de regimentos do pessoal escolar;
 - 3 – coordenação de atividades e recursos didáticos para a aprendizagem;
 - 4 – supervisão do pessoal profissional;
 - 5 – aquisição de suprimento e equipamento necessário (ALONSO, 1974, p.122).

Neste sentido há ainda a visão de Walton (1959 apud Alonso, 1974) define três óticas pelas quais pode ser compreendida a função administrativa. A primeira aposta na interdependência da função administrativa com as demais funções da organização educacional, conseqüentemente na impossibilidade de sua abstração, de onde surge a figura do professor, do teórico de administração ou do educador como possíveis administradores.

A segunda ótica contrariamente à primeira alega que a função administrativa não só pode como deve ser abstraída das outras funções escolares, dada a sua essência que se mostra a mesma em toda organização social.

A terceira possibilidade de se conceber a função administrativa escolar demonstra uma dificuldade maior de formulação uma vez que “parte da ideia de que a organização escolar se tornou complexa, heterogênea e de difícil manejo” (ALONSO, 1974, p.135).

Desta maneira, há a necessidade de se desenvolver habilidades especiais na direção da organização escolar assim como conhecimento dos seus objetivos da necessidade de atualizá-los frente às necessidades sociais.

Tal complexidade supõe habilidades especiais pra dirigir a organização escolar, do mesmo modo que supõe conhecimento dos objetivos educacionais e a necessidade de atualizá-los frente às novas necessidades sociais (ALONSO, 1974, p.135).

Sendo assim o conteúdo essencial dessa administração exprimiria dois pontos de vista, um interno e outro externo. Do ponto de vista interno constata-se a necessidade de “assegurar o pleno aproveitamento dos recursos existentes e em definir os sistemas que tornem disponíveis esses recursos” (ALONSO, 1974, p.137).

Do ponto de vista externo ressalta-se a relação com a “legitimação dos objetivos educacionais a serem realizados pela escola, ao confronto dos resultados apresentados com as necessidades formuladas socialmente, e ainda com relação ao desenvolvimento de um novo conceito de educação e ensino numa sociedade em mudança” (ALONSO, 1974, p.137).

Anísio Teixeira (1964) ao considerar as necessidades já examinadas para justificar a necessidade de uma administração escolar apropriada, difere dos demais pensadores ao entender que a natureza da função administrativa é a de “subordinação e não de comando da obra da educação, que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno” (TEIXEIRA, 1964 apud Drabach; Mousquer, 2009, p.271).

Esta afirmação demonstra uma grande preocupação com a qualidade do ensino frente à expansão dos sistemas escolares e conseqüentemente da administração escolar.

Desta forma Teixeira rejeita a aplicação das teorias administrativas empresariais nas instituições escolares, em função da diferença nos objetivos desta última.

Assim sendo, a crescente complexidade do sistema escolar não mais permitirá que os cuidados administrativos desta instituição estejam centrados nas mãos de um professor que acumule em suas funções o papel de educador e de gestor, uma vez que somente o conhecimento pedagógico já não é mais suficiente

para a realização desta tarefa, mas cujo conhecimento teórico o tornará apto a melhor desenvolver tal papel.

Neste sentido o papel do diretor adquire uma posição extremamente contraditória na execução de duas funções em um primeiro momento inconciliáveis

(...) como educador ele precisa cuidar da busca dos objetos educacionais da escola; como gerente e responsável último pela instituição escolar têm 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, 1987, p.133).

Têm-se, portanto, na função de direção um dos componentes principais do processo administrativo e no papel do diretor o responsável geral pelo programa educacional.

Todavia as funções do administrador figuram deste a garantia do devido cumprimento das atividades propostas aos subordinados até a certeza de ser o responsável pelo funcionamento da engrenagem administrativa, “esta é a concepção apresentada por Fayol dentro do espírito da administração clássica” (ALONSO, 1974, p.153).

Essa teoria afirma ainda, uma administração eficiente poderá ser atingida se considerados alguns princípios definidores presentes nas teorias clássicas como, a unidade de comando, a delegação, a convergência de objetivos.

Dentro das teorias clássicas, alguns princípios foram desenvolvidos para definir as características da direção eficiente, e entre eles se destaca o princípio da unidade de comando, muito discutido, mas geralmente aceito pelas várias posições administrativas posteriores ao Faiolismo (ALONSO, 1974, p.154).

Contraopondo-se a esta visão, a administração diretiva tem na direção o objetivo de cuidar para que a “execução das relações previstas, de acordo com os interesses e objetivos primordiais da organização” (ALONSO, 1974, p.154).

(...) a direção representa um ponto muito importante uma vez que dela depende o funcionamento da engrenagem administrativa prevista nas fases anteriores do processo, dela dependendo, portanto, o funcionamento da empresa (ALONSO, 1974, p.154).

Sears (1950) expõe outros dois aspectos para conceituar a direção, o aspecto geral englobando as atividades complexas de uma repartição ou departamento e o poder do órgão para guiar e controlar o sistema, neste caso o

diretor deverá exercer sua autoridade, determinar objetivos, iniciar ação, controlar processos, orientar movimentos e movimentar as coisas conforme sua vontade.

No aspecto técnico a direção é parte da atividade de um todo cujo diretor deverá orientar as decisões e as atitudes a serem tomadas.

Do ponto de vista técnico, direção é apenas uma parte da atividade total, isto é, a que efetua a decisão, que dá os sinais para agir, que ordena ou autoriza outros a agirem, que indica a ação necessária, seu início e sua paralisação. A essência da direção é a autoridade em movimento (ALONSO, 1974, p.155).

Desta forma a liderança deve estar a serviço da renovação na medida em que toma importância ímpar para a direção, ao lado de conceitos como responsabilidade e conhecimento, sendo função do diretor alicerçar bases seguras para as mudanças necessárias.

Por esta razão diretor deve distribuir o tempo disponível a partir de critérios de prioridade que lhe impossibilitem cuidar do essencial, do atual e do necessário, delegando atribuições que possam ser realizadas por auxiliares, ou outras funções que serão mais bem atendidas por especialistas (ALONSO, 1974, p. 163).

Torna-se necessário que o diretor dedique sua maior atenção ao desenvolvimento dos adequados canais de comunicação favorecendo o intercâmbio entre os professores em um clima propício ao desenvolvimento do trabalho, servindo de mediador entre a organização escolar e os demais elementos do sistema social em que se encontra inserido, o que resulta em dois tipos de pressão, a pressão legal e a pressão social.

O papel do diretor consistirá neste caso, em explicar o programa total da forma pela qual foi entendido e desenvolvido na escola, ouvir críticas quanto aos seus pontos fracos, contra argumentar quando for o caso, enfim, servir de mediador entre a organização escolar e os outros elementos do sistema social em que está envolvida (ALONSO, 1974, p.159).

Cabe então a este profissional dosar suas atividades utilizando-se dos critérios de prioridade que o permitam cuidar das atividades essenciais, atuais e necessárias.

Desta forma o trabalho do diretor se define e caracterizam pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, próprias da administração.

(...) o melhor diretor não é o que executa grande número de tarefas, mas o que desencadeia um processo de trabalho ininterrupto em

que todos conhecem a sua participação e a aceitam (ALONSO, 1974, p.164).

As concepções acima relatadas servirão de base em cima da qual se construirá a análise dos escritos sobre administração escolar na última década.

5 ANÁLISE DE PROPOSTAS ATUAIS PARA A GESTÃO ESCOLAR

Com base nas questões teóricas acima levantadas foram realizadas as análises de artigos publicados no decorrer da última década, visando detectar qual (ais) corrente (s) de ideias se destaca (m) entre os estudiosos que se preocupam com a questão da melhoria na gestão escolar, desta forma, este capítulo tratará de buscar a compreensão do atual cenário composto pelos escritos que se referem a essa temática.

A pesquisa realizada revela que, a grande maioria dos textos publicados sobre a administração escolar e o papel do diretor cita e/ou considera a gestão descentralizada da educação, ou seja, a “Gestão Democrática” como a melhor forma de administração para as instituições escolares do século XXI.

No webartigo “A gestão escolar” publicado em 2007, Valdivino Alves de Sousa defende a ideia de que a escola passa por processos de democratização internos e externos e busca proporcionar suporte teórico para a reflexão da gestão escolar ultrapassando a utilização do termo como simples substituição à expressão administração escolar.

Sousa (2007) entende que a gestão educacional está associada a conceitos como a transformação e a cidadania e na articulação consciente entre as ações do cotidiano escolar e o seu significado político.

A crítica feita por este autor aponta que a gestão democrática embora esteja embasada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.324 de 20 de dezembro de 1996 e favoreça a participação da comunidade nas decisões que abrangem a melhoria do processo educativo, não tem alcançado o envolvimento desejado.

Não há dúvida que o movimento de gestão democrática da educação avançou nas décadas de 80 até meados de 90. Hoje, este movimento sofre retrocessos, embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394 de 20 de dezembro de 1996 tenha confirmado a participação não só na gestão da escola, mas também na construção do projeto político pedagógico, de acordo com a regulamentação em leis municipais (SOUSA, 2007).

Neste sentido, as razões que explicariam as dificuldades apresentadas pela gestão escolar seriam o conservadorismo oculto nas práticas administrativas do projeto político, o descomprometimento ético por parte dos gestores com os interesses coletivos e públicos e a dificuldade em estabelecer a diferença entre o

público e o privado causada “pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor público” (SOUSA, 2007).

O artigo reforça a ideia da necessidade de se trabalhar cotidianamente a construção democrática num esforço para manter vivas as conquistas constitucionais, o que no caso da escola proporcionará o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo.

Desta forma o autor aponta a ideia da gestão colegiada, e sua recomendação, associada à autonomia como novo paradigma da administração escolar.

O novo paradigma da gestão escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação da gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola (SOUSA, 2007).

Nesta visão, a Gestão Democrática ou Participativa teria como um dos seus fundamentos a descentralização das decisões numa tentativa de inserir a comunidade escolar (alunos, pais e afins) nas discussões sobre os rumos a serem tomados pela escola, valorizando a participação de todos e de cada um dos indivíduos independente da sua posição na hierarquia de comando, favorecendo a escolha de um líder que se valha das benesses do “engajamento e sintonia com o grupo que está envolvido” (SOUSA, 2007) como meio para se buscar a resolução dos problemas.

A qualidade da educação dependerá, então, da busca da harmonia entre a escola e seus usuários sendo esta busca interesse da equipe escolar, dos alunos e das famílias. Desta feita a escola deve ter o papel de integrar as aspirações e os valores dos envolvidos no processo educativo, incentivando o desenvolvimento profissional de professores e funcionários.

Uma escola de qualidade tem uma personalidade especial, que integra os perfis (aspirações e valores) de suas equipes internas, alunos, pais e comunidade externa. Desenvolvimento profissional de professores e funcionários. (SOUSA, 2007).

Nesta mesma linha de pensamento, o artigo publicado por Franciele Roos da Silva Ilha e Hugo Norberto Krug, pela revista virtual Partes, no ano de 2009, “A gestão educacional/escolar numa perspectiva democrática” destaca a necessidade da diferenciação entre a Gestão Educacional e a Gestão Escolar.

Para entendermos a diferença entre a Gestão Educacional e a Gestão Escolar, basta situarmos a primeira no âmbito macro, no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. E, no caso da Gestão Escolar, estando em nível micro, encontram-se as escolas e o trabalho desenvolvidos nas mesmas (ILHA; KRUG, 2009).

Sendo assim, a gestão escolar pode ser entendida como uma importante dimensão de observação da escola e dos problemas educacionais, onde a organização passa a ter um significado mais amplo e a necessitar de cuidados especiais.

Desta forma a gestão participativa exige a promoção de uma atuação objetiva, a mobilização e articulação das condições materiais e humanas da instituição escolar e a garantia da oportunidade do aluno aprender mais sobre a sua realidade e sobre o mundo.

(...) a Gestão Escolar constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino. Estes que visam promover a efetiva aprendizagem dos alunos, de modo a torna-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (ILHA; KRUG, 2009).

Ponto importante a ser considerado neste artigo é a consideração da necessidade de compreender a democracia como um “processo sem fim, tendo em vista a dificuldade em definir com clareza os procedimentos adequados à sua prática” (ILHA; KRUG, 2009), cujas orientações irão variar conforme os fins sociais e políticos da Educação em consonância com as “perspectivas de sociedade e formação de alunos” (ILHA; KRUG, 2009).

Conforme Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) as organizações e os processos de Gestão assumem encaminhamentos de acordo com finalidades sociais e políticas da Educação relacionadas com perspectivas de sociedade e formação de alunos. Dentre as concepções de Gestão, segundo os autores destaca-se a Democrático-participativa que trabalha como uma equipe escolar e não uma equipe diretiva (ILHA; KRUG, 2009).

Neste contexto destacam-se três dimensões diferentes de democracia no ambiente escolar: “a) a democratização do acesso; b) os mecanismos de participação nas decisões; e, c) a formação do cidadão” (CASTRO, 1999 apud ILHA; KRUG, 2009).

Considerando as dificuldades de lidar democraticamente com a gestão da escola e, numa tentativa de melhor compreender os obstáculos surgidos ao se implantar a gestão democrática em uma instituição escolar do município de Imbituva – Paraná, as autoras Roseli Lopes de Paula e Marisa Schneckenberg, publicaram na Revista Eletrônica Lato Sensu, no ano de 2008, o trabalho “Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI”.

Neste trabalho além da apresentação e análise das entrevistas realizadas, as autoras realizam uma conceituação da gestão democrática, elemento que mais irá nos auxiliar neste estudo.

As colocações apresentadas nessa pesquisa em muito se assemelham e/ou corroboram as informações anteriormente relatadas, trazendo para o enriquecimento da questão algumas novas colocações.

Em acordo com os artigos já citados encontra-se a colocação da discussão sobre a gestão democrática como uma tentativa de se encontrar soluções inovadoras para os problemas educacionais proporcionando a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição (PAULA; SCHNECKENBERG, 2007, p.9).

A lentidão do processo de envolvimento da comunidade nas questões educacionais é um fator da gestão participativa abordado por Paula; Schneckenberg (2007), que vem enriquecer a discussão. Segundo as autoras,

A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, mas também, não é um processo tão complexo ou irrealizável. (...) O processo de democratização não é tão simples para implantá-lo, principalmente em curto prazo, mas também não é extremamente complexo ou impossível de ser realizado, constitui-se uma ação ou uma prática que deve ser construída pela escola. Entretanto, o processo democrático, na sua complexibilidade, exige ações imediatas e concretas e esbarram nas limitações da autonomia e, até mesmo, nas políticas empreendidas pelos próprios gestores (PAULA; SCHNECKENBERG, 2007, p.9/10).

Desta forma o papel do gestor agrega às suas responsabilidades a necessidade de encontrar meios de envolver a comunidade em que a instituição escolar se encontra inserida, nas propostas e elaborações de atitudes de melhoria do ensino pautadas no projeto político pedagógico dessa instituição.

Sendo assim, o seu papel administrativo terá uma dimensão política ao responsabilizar-se em resolver coletivamente os problemas nascidos dentro da instituição, “identificando as habilidades de cada indivíduo, delegando autoridade, com a finalidade de construir equipes participativas” (PAULA; SCHNECKENBERG, 2007, p. 4).

Para tanto o gestor deve encarregar-se em disseminar ideias que concorram para a transformação, ideias articuladas em conjunto com a comunidade, criando situações que auxiliem no rompimento das barreiras entre a teoria e a prática e revendo sua forma de administração, esclarecendo que o processo de gestão democrática se divide entre todos os envolvidos.

Outros dois fatores relevantes à gestão democrática levantada por este trabalho são a necessidade de um ambiente agradável que auxilie na potencialização da aprendizagem dos alunos, ou seja, a importância de uma estrutura física adequada às necessidades escolares, e o destaque dado aos trabalhos dos conselhos escolares, oportunidade em que a representação de pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade se reunirão para discutir as problemáticas da instituição.

Sobre esta temática, o artigo “A gestão da escola e a efetivação dos conselhos escolares como caminho na construção da democracia na escola”, elaborado por Jocelma Almeida Rios e José Wellington Marinho de Aragão, no ano de 2009, discute as políticas públicas que apoiam a efetivação dos Conselhos Escolares na gestão democrático-participativa.

Este artigo utiliza-se das questões teóricas sobre a gestão escolar, a gestão democrática e conselhos escolares para analisar os dados colhidos no estado da Bahia, no ano de 2007.

Indispensável ao estudo aqui apresentado são as colocações realizadas sobre o papel dos conselhos escolares, importante mecanismo de democratização da gestão escolar.

Esses conselhos formados por representantes de toda a comunidade escolar devem contribuir para a efetivação do direito à educação no campo de suas atribuições de ordem deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, lutando para a garantia do acesso escolar em todos os níveis de ensino e para a melhoria do processo educativo dos que já estão nela inseridos.

Contudo a participação dos membros dos conselhos na vida da instituição escolar acarretará no fortalecimento da participação e das decisões tomadas.

Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento da participação e decisão coletivos (RIOS; ARAGÃO, 2009, p.8).

Desta maneira, os conselhos escolares podem ser considerados a sustentação do projeto-pedagógico, definindo os rumos e prioridades das escolas ao buscar a emancipação.

Uma vez que o funcionamento desses conselhos se torna eficaz, sua ação implicará em participação política e socialização do poder.

Desse modo, o efetivo funcionamento do conselho escolar implica não somente a participação política, como também a socialização do poder, que precisa ser construída porque não está dada, não está pronta, é um aprendizado. É uma prática que se constrói pela base, pela organização e mobilização dos seus sujeitos, professores, pais, alunos (RIOS; ARAGÃO, 2009, p.8).

Luciana Rosa Marques, no artigo intitulado “Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar”, publicado no ano de 2006, discute as políticas de descentralização e centralização da gestão escolar a partir da análise da situação vivida no município de Cabo de Santo Agostinho no Recife, entre os anos de 2003 e 2004.

Em seu texto a autora parte do fato de que as ideias neoliberais se apropriam da ideia de democratização defendida pelos progressistas e procura demonstrar que a política de descentralização do poder favorece as relações democráticas no interior das escolas e em consequência a sua transformação.

Ao reconhecer, no decorrer da pesquisa, o vínculo existente entre os conteúdos democráticos nas políticas educacionais, afirma que somente essas políticas não garantem a democratização das relações escolares uma vez que há a necessidade conjunta da garantia da democratização nas escolas e em seus sistemas.

Desta forma torna-se de fundamental importância a implantação dessas políticas nas instituições escolares uma vez que, baseadas numa perspectiva cidadã da democracia contribuem para a construção de instituições mais autônomas.

Marques (2006) afirma que a gestão escolar se encontra dividida entre a escola e o governo, salientando que este novo modelo de gestão proposto busca manter a articulação do sistema educativo através da utilização de mecanismos de controle que podem favorecer a fragmentação do sistema educativo e deslocar as responsabilidades entre diferentes órgãos desse sistema.

Concluindo ser

(...) só com base em políticas de descentralização que busquem a construção de uma gestão democrática, que contribua na formação cidadã da comunidade escolar a gestão escolar poderá efetivamente concorrer para a transformação da educação e da sociedade (MARQUES, 2006).

Cláudia R. Coelho Bergo, no ano de 2007, faz uma reflexão sobre as prováveis barreiras associadas ao processo educacional, da coleta à recuperação de informações em seu artigo “A educação também passa pela ciência da informação: contribuições possíveis”.

Neste trabalho a autora visa evidenciar o fato de que o conhecimento sobre os processos de organização e uso das informações no interior das escolas podem ser de grande auxílio aos gestores da unidade escolar e dos sistemas de ensino,

Desta maneira, durante o decorrer do texto destacam-se aspectos científicos para salientar a importância da ciência da informação como objeto de estudos na área educacional.

Após ampla consideração, a autora conclui que o problema de déficit de informação não vigora nas escolas, uma vez que a dificuldade encontrada está na incapacidade da escola em aprender, de maneira que as informações não se traduzem em entendimento ou em atos coerentes e adequados ao discurso do qual a escola toma posse, mas em discursos de informações.

O discurso da informação, independentemente de sua vestimenta tecnológica, utiliza um código comum, geralmente a linguagem, e um canal de comunicação adequado e, apesar de seu poder de convencimento e de sua promessa de verdade, o discurso somente particulariza a informação. Esta só possui o poder de ação quando adquire a condição de mensagem, com intenção específica e assimilação possível (BERGO, 2007).

Para Bergo (2007), as informações dentro das escolas estão precariamente guardadas, o que dificulta o acesso dos indivíduos envolvidos no processo educacional aos conhecimentos necessários.

Desta maneira, a autora constrói uma analogia entre a pirâmide das necessidades humanas de Barreto (2002) e a situação das informações pedagógicas.

(...) as informações pedagógicas estão no topo da pirâmide de oferta. Na base, as informações utilitárias: estatutos, regulamentos, registros escolares, comunicações internas etc. Estas, além da diversidade, têm por característica sua transitoriedade, o que pode até justificar o desequilíbrio entre demanda e oferta (BERGO, 2007).

Nessa visão as informações utilitárias englobam três tipos de demanda, a demanda básica, a demanda contextual e a demanda reflexiva, enquanto que a problemática da informação na escola se encontra

(...) na obtenção, organização e uso daquelas que constituem a base da pirâmide de oferta. Em outras palavras, apesar da oferta, não há demanda reflexiva. As demandas que se impõem, ao que parece, são a básica e a contextual (BERGO, 2007).

Desta forma a autora conclui que a preocupação do governo se fixa em ofertar a informação tendo em vista a dificuldade em se administrar e controlar a sua demanda, o que torna a utilização

(...) ciência da informação como a área do conhecimento com potencial para contribuir com a educação na compreensão e conseqüente superação de seus problemas. Além de necessária - como já se demonstrou -, uma incursão em alguns dos mais citados autores da área poderá mostrar o quanto estudos nesta direção são, também, pertinentes (BERGO, 2007).

Em conformidade com este pensamento embora esteja mais diretamente interessado em como se dá as relações de poder, política e democracia no interior das instituições escolares, o artigo de Ângelo Ricardo de Souza, intitulado “Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática” do ano de 2009, destaca a importância da constituição de canais de comunicação como uma das características do conceito de gestão escolar democrática ao lado de outros fatores como, diálogo, participação ativa e construção coletiva, demonstrando que esta proposta de gestão não se resume à questão da tomada de decisões.

Neste sentido o autor caracteriza a gestão escolar enquanto fenômeno político, de disputas e dominação, salientando que o fato de haver uma determinação legal sobre a utilização da gestão participativa ou uma participação política ativa não garante a efetivação desse processo dependendo da disposição dos indivíduos em incorporar em seu cotidiano dentro e fora da escola um comportamento democrático baseado no diálogo.

Souza (2009) afirma ainda não haver um único conceito de gestão democrático. Numa linha de pensamento similar a esse, Nora Krawczyk afirma não haver um modelo de gestão certo ou errado, “mas apenas proposições que revelam racionalidades, perspectivas, contextos, experiências e interesses distintos” (KRAWCZYK, 1999, p.144).

Embora o artigo “A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros” publicado por Krawczyk no ano de 1999 fuja do espaço temporal em que este estudo se propõe a pesquisar, o valor de sua contribuição permite que se abra um parêntese para elucidar suas opiniões.

No artigo citado, a autora afirma que as reformas dos sistemas educacionais e das instituições figuram como colunas de sustentação da transformação, defendendo a mudança radical na forma de pensar e implantar a gestão dos sistemas educativos centrando-se na instituição e sua autonomia.

Uma das suas contribuições mais importantes ao debate da gestão escolar está na constatação de que em diferentes países as pesquisas concluem que as reformas educacionais podem causar a fragmentação do sistema educativo, desafiando o modelo atual de gestão a construir um novo governo no interior do sistema educativo, contribuindo para a governabilidade da sociedade.

A autora alerta que a modernização da educação não leva necessariamente em consideração a sua democratização.

O artigo “A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola”, escrito por Candido Alberto Gomes, no ano de 2005, afirma existirem, na literatura da gestão escolar, um vasto número de colocações sobre formas de se construir uma escola e qualidade para todos.

Desta forma o autor irá, durante o texto, discorrer sobre aspectos que se diferenciam entre as escolas e nas instituições, construindo uma metáfora entre o sistema educativo e a cebola, pois considera que este sistema assemelha-se “a

uma cebola com sucessivas camadas que influenciam a aprendizagem” (GOMES, 2005).

Finalmente defende a possibilidade de “atuar sobre os fatores intra-escolares, no seu âmbito de influência” (GOMES, 2005).

Em 2001, José Carlos Libâneo publica seu trabalho intitulado “O sistema de organização e gestão da escola”, cujo capítulo de mesmo nome salienta haver a necessidade de “distinguir, no estudo desta questão, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político” (LIBÂNEO, 2001, p.1).

Segundo o autor, no primeiro enfoque a escola é entendida “numa realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto podendo ser planejada, organizada e controlada” (LIBÂNEO, 2001, p.1), enquanto que no enfoque crítico, a escola é entendida como “um sistema que agrega pessoas, importando bastante sua intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas” (LIBÂNEO, 2001, p.1).

Desta forma a visão crítica da escola permitiria a viabilização de três diferentes concepções da gestão: a concepção técnico-científica, a autogestionária e a democrático-participativa, que segundo o autor influencia “uma corrente teórica que compreende a organização como cultura” (LIBÂNEO, 2001, p.3), construída por seus membros.

Sendo assim,

As concepções de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social (LIBÂNEO, 2001, p.3/4).

Das colocações feitas, podemos concluir que o enfoque administrativo da gestão democrática abandona a visão quantitativa da escola, na busca por uma escola onde o ensino apresente a capacidade necessária para ajudar os alunos a construir a noção crítica da realidade social em que vivem auxiliados por uma educação de qualidade.

Ao mesmo tempo, deve-se considerar o papel basilar das políticas de financiamento e regulação da educação, uma vez que os processos de gestão educacional e escolar são fortemente induzidos pela lógica decorrente do financiamento adotado,

resultante da caracterização do Estado e da articulação entre as esferas pública e privada. (DOURADO, 2007, p.925).

Essa crescente busca pela qualidade recebe algumas críticas dos autores no que diz respeito às políticas públicas nacionais e/ou internacionais de controle da qualidade do ensino, cujos determinantes de qualidade correm o risco de se desconectar das diversas realidades nacionais.

Nesse cenário, assiste-se a um discurso marcadamente voltado à descentralização do ensino, por meio do regime de colaboração entre os entes federados, e à proposição de políticas centralizadas no âmbito de programas e ações do MEC, nem sempre articuladas e cuja adesão por estados e municípios se efetiva, historicamente, sem clara conexão com prioridades estabelecidas pelos respectivos sistemas de ensino” (DOURADO, 2007, p. 939).

Neste tipo de gestão a formação adequada dos profissionais envolvidos no processo educativo toma importância ímpar, devendo ser responsabilidade de o gestor garantir a contínua formação dos envolvidos no processo. Esta atribuição não é algo inato à gestão participativa uma vez que Alonso (1974) afirma que, entre as atividades do diretor

Compete-lhes propor e encontrar os elementos necessários ao trabalho de supervisão, bem como integrá-los nos objetivos gerais da organização escolar; compete-lhe ainda criar uma situação favorável para o trabalho desses especialistas e estimular o crescimento dos professores bem como o aperfeiçoamento do trabalho docente (ALONSO, 1974, p.149).

Ainda sobre o papel do gestor, PAULA; SCHNECKENBERG (2007) afirmam

Trata-se de um líder que estimula cada membro para que possam executar trabalhos com a colaboração de todos, substituir o verbo “faço” por “fazemos”, com isso, valoriza o potencial de cada pessoa, num consenso de ideias, através de diálogos com opiniões diversas, mas com objetivo comum, que é o de obter resultados satisfatórios para a instituição como um todo (PAULA; SCHNECKENBERG, 2007, p.4).

Paro (1997) enxerga nesta proposta de gestão a oportunidade de melhorar a oportunidade de se alcançar a verdadeira autonomia de decisões e objetivos dentro da instituição, uma vez que se consiga tornar efetiva a participação e o envolvimento da população nas questões educacionais.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recurso. (...) Hoje, quando o diretor reivindica, é fácil dizer-lhe “não”. Tornar-se-á muito mais difícil dizer “não”, entretanto, quando a reivindicação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que represente outros grupos e esteja instrumentalizado

pela conscientização de que sua própria organização propicia (PARO, 1997, p.12).

Apesar da quase totalidade de artigos defenderem a gestão democrático/participativa como alternativa mais apropriada para os sistemas educacionais e as escolas, João Ribeiro Trigo; Jorge Adelino Costa, defendem em seu artigo “Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores”, que a direcção por valores apresenta um grande potencial de contribuição para a reflexão compartilhada com a liderança das organizações educativas, principalmente com a “conceptualização da liderança como diálogo sobre valores” (TRIGO; COSTA, 2009, p.1).

Estes autores afirmam que, apesar de esta ser uma abordagem originalmente elaborada para o contexto empresarial, seus pressupostos essenciais estariam muito próximos de algumas concepções de liderança pensadas para a instituição escolar.

Na concepção dos autores,

(...) uma liderança que se inspire em valores, comunique e “dirija” através de valores– que seja capaz de mobilizar os membros da comunidade para um diálogo em torno de valores, desenvolvendo a partir daí uma cultura própria, o seu próprio valor e o valor em todos os membros, que os leve, inclusive, a voltarem-se para os outros e a serem “activos” na construção de uma sociedade e de um mundo melhores – será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas (TRIGO; COSTA, 2009, p.13)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das informações colhidas no decorrer deste trabalho, é possível afirmar que a complexidade das atividades humanas se encontra num crescendo de especialização que dificulta ao homem manter-se totalmente afastado de todos os tipos de organizações sociais.

Desta maneira e conseqüentemente, em todos os setores da vida humana há a presença de alguma forma de orientação, regulamentação, administração que o guie na direção socialmente correta de coexistência com os demais indivíduos norteando-o segundo as concepções elaboradas pela classe dominante de pensadores do momento histórico em que vive.

Esta necessidade, segundo Paro (1987), tem suas raízes nos primórdios das relações humanas sendo que, é a partir do momento em que o homem começa a elaborar situações mais complexas sobre os meios de produção, e com o trabalho coletivo ganhando notoriedade, que a administração cresce de importância e significado vindo a reger as normas de convivência e produção dentro das empresas capitalistas.

As teorias de gestão empresarial elaboradas por Taylor, Ford e Fayol entre outros pensadores, possui grande influência nas elaborações dos processos administrativos das organizações modernas, fomentando com seus conceitos uma multiplicidade de outras teorias.

Neste sentido a escola enquanto instituição oriunda da necessidade social de garantir a perpetuação dos conhecimentos humanos seja na sua concepção pública ou privada, tomada por especificidades em todos os seus processos necessita como qualquer outra instituição social de uma administração que reconheça o grande peso das suas particularidades como.

Paro (1987) salienta que a instituição escolar para além da preparação do indivíduo para o mercado de trabalho e da manutenção dos conhecimentos socialmente e cientificamente construídos, possui um papel importante de transformação social, isto é, de superação da sociedade de classes. Esta superação social deverá dar-se através da transformação social da realidade vivida tendo a educação como seu instrumento de superação.

Desta forma, espera-se que a educação seja eficiente ao desenvolver os vários papéis a ela destinados.

Levando-se em consideração que somos parte integrante de uma sociedade capitalista, Félix (1986) juntamente com os demais estudiosos da educação aqui estudados, concordam que com tantos e tão importantes papéis envolvidos no processo escolar, faz-se necessário que, assim como em outras instituições sociais, a unidade escolar desfrute de uma administração eficiente que, conhecedora das implicações e das especificidades do processo escolar como um todo, venha a garantir um bom funcionamento de todos os seus setores.

Para tanto se faz necessária a preparação adequada dos profissionais que se responsabilizam pelo gerenciamento destas instituições, assim como o desenvolvimento de uma teoria administrativa voltada para suas especificidades.

Os fundamentos administrativos pesquisados neste trabalho permitem afirmar que, as várias vertentes das teorias administrativas empresariais tem como foco maior o controle da força produtiva do trabalhador através do planejamento, da coordenação e da direção de suas ações, o que torna inadequada sua aplicação pura dentro das instituições escolares uma vez que o aluno, entendido como a “matéria prima” da escola, apresenta características subjetivas e sua relação com o processo de produção do conhecimento exige a constante adaptação dos meios aos fins.

Desta maneira as diferentes teorias empresarias se mostram incapazes de lidar com o processo dinâmico e “vivo” da produção escolar, uma vez que regem leis estáticas, verdadeiros manuais de controle do tempo e do trabalhador, inculcando nos operários a lógica capitalista, os fazendo crer que o aumento da produção dos bens por eles produzidos dentro da empresa através do aumento do seu esforço de trabalho resultará na melhora da sua vida pessoal.

A análise das teorias administrativas aqui abordadas demonstrou que os pressupostos considerados nos vários enfoques analisados pouco diferem entre si, como foi possível perceber nos estudos de Alonso (1974), desta maneira podemos afirmar que a mais significativa diferença entre as abordagens consiste na perspectiva pela qual esses pressupostos são considerados.

Sendo assim, é possível dizer que a opção por uma ou outra abordagem administrativa dependerá das concepções de mundo, sociedade e cidadão que se tem interiorizadas e que se pretende perpetuar. A lógica da sociedade de classes

desiguais e desumanas ou a busca por uma sociedade menos desigual com vez, voz e poder de decisão para a maioria da população desprivilegiada.

Para os estudiosos da educação citados nesta pesquisa, a escola deve optar pela última lógica mencionada, ou seja, para Querino Ribeiro (1978), Paro (1987), Alonso (1974), Félix (1986) etc., o papel da educação e conseqüentemente o da escola é o de transformadora da ordem social vigente através da possibilidade dada ao indivíduo de enxergar a realidade em que se insere por seus próprios olhos, desenvolvendo um senso crítico livre de “lugares comuns” que favoreçam a exploração do cidadão.

Desta maneira a crescente mudança nas interações humanas, o progresso social e cultural vividos nos dias atuais repercutem em aumento na complexidade das relações da escola com todos os aspectos envolvidos no processo educacional.

Como consequência tem-se a necessidade de garantir que o ensino proporcionado à população carregue uma qualidade capaz de suprir as necessidades sociais.

Desta maneira o Estado enquanto responsável maior pela oferta da educação, com a reformulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação no ano de 1996, busca orientar as bases dos caminhos a serem seguidos pelo ensino no país. Entre as determinações desta lei está a escolha da gestão participativa como método mais justo e eficaz para se atingir os objetivos da escola moderna.

Muito embora a gestão participativa consiga o seu amparo legal através da LDB, por meio das leituras realizadas podemos perceber que os pressupostos que vigoram neste tipo de gestão já eram anteriormente defendidos pelos escritos sobre educação.

Desta maneira a gestão participativa, como o próprio nome faz compreender, tem como principal foco a necessidade de participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões que envolvam a escola e a melhoria do ensino através de fóruns de debate abertos considerando-se todas as propostas e colocações feitas pela população.

Sendo assim há uma grande diferenciação no papel do diretor neste tipo de gestão uma vez que terá como objetivo maior incentivar o envolvimento da comunidade nas necessidades e decisões escolares, abandonando o caráter puramente técnico do cargo em favor do caráter político buscando na coletividade a solução para as dificuldades enfrentadas.

Conclui-se então que as atuais relações sociais exigem das instituições escolares e conseqüentemente dos seus agentes, uma atitude de envolvimento com a comunidade em que está inserido, buscando conhecer a sua realidade e necessidades e deixando-se conhecer pela comunidade, dividindo com ela as decisões que visem melhor o ensino. Desta maneira, o diretor deve ser o responsável por garantir que este cenário se desenvolva adequada e coerentemente.

REFERÊNCIAS

- ÁRIES, P. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.
- ALONSO, F. **A reconceptualização do papel do diretor**. 194 f.1974. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo,1972.
- BERGO, C.R.C. A educação também passa pela ciência da informação: contribuições possíveis. Brasília. **Ci. Inf.**, vol.36, n.3, p.77-82, set-dez 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000300009&lng=pt&nrm=iso >. Acesso em: 29 set. 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria crítica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, jul-dez 2009. Disponível em www.curriculosemfronteiras.org>. Acesso em: 11 set. 2011.
- DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, vol. 28, n.100, especial, p. 921-946, out/2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 19 set 2011.
- ENQUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso, in GENTILI, P. A. A.; SILVA, T. T. **Neoliberalismo, Qualidade total e Educação**. Petrópolis. Ed Vozes, 1994.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**; tradução para o português de Irene de Bojano e Mário Souza. 9. Ed. São Paulo: Atlas. 1975.
- FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.
- ILHA, F. R. S.; KRUG, Hugo. A gestão educacional/escolar numa perspectiva democrática. 2007. **Revista Partes**, artigo sem numeração de páginas, jul/2009. Disponível em <http://www.partes.com.br/educacao/gestaoeducacional.asp>>. Acesso em: 10 set. 2011.
- KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.**, vol.20, n.67, p.112-149, ago/1999.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdfw.sielo.com.br>. Acesso em: 29 set. 2011.

LIBÂNEO, J.C. O sistema de organização e gestão da escola. In LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da Escola – teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf> Acesso em: 25 set. 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.C.A. **De pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MARQUES, L.R. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização de gestão escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, vol.14, n.53, p.507-525, dez/2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362006000400007> Acesso em: 30 set. 2011.

OLIVEIRA, R.P. A questão da qualidade da educação. **Revista brasileira de administração da educação**. Brasília, v.12, n.1, p.61-70, jan-jun de 1996.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2 ed, 1987.

PAULA, R.L.; SCHNECKENBERG, M. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ano 3, n.1, mar/2008. Disponível em http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/16-Ed3_CH-GestaoEscol.pdf> Acesso em: 10 set. 2011.

RAMOS, C. **Pedagogia da Qualidade**. São Paulo: Qualitymark. 1994.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. ed. ver., anotada e ampl. Por João Gualberto de Carvalho Menezes. São Paulo: Saraiva, 1978.

RIOS, J.A.; ARAGÃO, J.W. M. A gestão da escola e a efetivação dos conselhos escolares como caminho na construção da democracia na escola. Disponível em http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/156.pdf > Acesso em: 10 set. 2011.

SILVA, J.M.A.P. **A identidade do diretor de escola no Brasil uma visão histórica da contribuição de Anísio Teixeira e José Querino Ribeiro**. Disponível em http://www.clbhe.ufma.br/trabalhos_aceitos.php?pg=1&eixo=&tipo_trab=>. Acesso em 09 set 2011.

SOUSA, V.A. A gestão Escolar. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-escolar/1509/>>. Acesso em: 10/09/2012.

SOUZA, Â.R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. 2009. **Educ. rev.**, vol.25, n.3, p.123-140, dez/2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010246982009000300007&script=sci_abstract&lng=pt Acesso em: 29 set 2011.

SOUZA, P.R.B.; SALDANHA, A.N.K.; ICHIKAWA, E.Y. Teoria crítica na administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.11, n.3, p.1-9, jul/set 2004. Disponível em http://www.profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_01.pdf Acesso em: 25 set. 2011.

TAYLOR, F.W. **Biografia**. Disponível em <http://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/> Acesso em: 17 nov. 2009.

TRIGO, J.R.; COSTA, J.A. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. **Ensaio aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, out-dez, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf> Acesso em: 25 set. 2011.

ORIENTANDA
ANDRÉA PAULA MARTINS

ORIENTADORA
JOYCE MARY ADAM DE PAULA E SILVA