



Olhar de Professor

ISSN: 1518-5648

[olhardeprofessor@uepg.br](mailto:olhardeprofessor@uepg.br)

Departamento de Métodos e Técnicas de  
Ensino  
Brasil

Schmidt, Leide Mara; Martins Baron, Rosilda  
Vidas de diretores: diálogos com vistas à produção do conhecimento na área da administração  
educacional

Olhar de Professor, vol. 6, núm. 1, 2003, pp. 23-35

Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68460103>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Vidas de diretores: diálogos com  
vistas à produção do conhecimento na  
área da administração educacional**

**Directors' lives: dialogues in  
order to produce knowledge in  
educational administration field**

Leide Mara Schmidt<sup>1</sup>  
Rosilda Baron Martins<sup>2</sup>

RESUMO

A opção pelo presente estudo deve-se, por um lado, à crença de que a análise de um processo coletivo, como é o caso do objeto de pesquisa – a construção e reconstrução sistemáticas que reflitam a realidade social e escolar – pode servir, de modo explícito, à qualificação docente e à capacitação para a gestão dos sistemas educacionais em todos os seus níveis e modalidades. Pressupõe-se que a pertinência das atividades de investigação deve redundar no aperfeiçoamento necessário e esperado dos sistemas escolares e das alternativas não convencionais de educação. A cultura da qualidade no processo de gestão escolar exige a existência de uma organização no tempo e no espaço que favoreça os envolvidos. Por outro lado, o fato de acreditar-se nas grandes contribuições que o estudo apresenta, devido à ação efetivada/relatada por parte dos sujeitos pesquisados no processo educacional, foi também determinante na opção que por ele se fez. Nesta concepção e considerando-se a complexidade da discussão – diálogos com diretores com vistas à produção do conhecimento na área da administração educacional – foram adotados as contribuições de Lipovsky, Gentili, Nóvoa e Uhle, além de marco mais geral de referência teórica. Numa segunda etapa, deslocou-se o eixo da análise para um outro objeto: as interlocutoras da pesquisa, diretoras aposentadas do município de Palmas.

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade Católica de São Paulo e professora do Curso de Mestrado em Educação das Faculdades Integradas Católicas de Palmas – FACIPAL do Estado do Paraná.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas/SP – UNICAMP e professora do Curso de Mestrado em Educação das Faculdades Integradas Católicas de Palmas – FACIPAL do Estado do Paraná.

Decidiu-se entrevistar diretoras que ingressaram na referida função ou a exerceram desde a década de 30 até a de 60, abrangendo-se assim os anos 90, em que completavam seu tempo de serviço. Ao se investigar leitura e escrita dessas diretoras foi possível saber um pouco mais sobre comportamento, restrições que lhe eram impostas, suas representações, crenças, valores, expressões e práticas cotidianas que fizeram parte da construção das concepções de administração escolar, de educação e ensino. Dessa forma, intentou-se promover o diálogo do texto das entrevistas com a história da educação e da teoria da administração mais ampla, buscando subsídios para uma ação futura.

Palavras-Chave: Administração educacional, Gestão escolar, Cultura da qualidade

#### ABSTRACT

The option on this study is due, on the one hand, to the belief that the analysis of a collective process, which is the object of this research – the systematic construction and reconstruction which reflect the school reality – is explicitly useful to the teacher's qualification and the capacitation for the management of the educational systems in all its level and modalities. It is assumed that the relevancy of the inquiring activities must result in necessary and awaited improvements of school systems and of the non conventional educational alternatives. In the school management process, the culture of quality demands the existence of an organization that, in time and space, supports the ones who are involved in this process. On the other hand, the fact that we believe in the great contributions the study provides, due to the action reported by part of the people studied in the educational process, was also a determining factoring to our decision to carry out the study. According to this conception and considering the complexity of this discussion - dialogues with directors in order to produce knowledge in educational administration field - it was used contributions from Lipovsky, Gentilli, Nóvoa and Uhle, besides more general theoretical reference. In a second stage, the axis of the analysis was displaced to another object: the interlocutors' research, who were retired directors from city of Palmas. It was decided to interview directors who entered into this position or occupied it from decade thirty to sixty. Therefore, it embodied the nineties, decade in which they reached the time to stop working. Investigating the reading and writing of these directors it was possible to know more about the behaviour and restrictions that were imposed to them. Also, their representations, beliefs, values, daily expressions and practices, which were part of the construction of school administration, education and teaching concepts. Thus, it was attempted to promote the analyse of the interviews, based on history of education and theory of the administration, and to search for subsidies for future action.

Key words: educational administration, school management, culture of quality

Um dos novos desafios na administração pública e na gestão da educação implica a construção de um referencial mais estável, que ajude na eliminação das “administrações - relâmpago”, garantindo continuidade da política educacional ao longo de governos, avaliação da eficácia no processo de mudança política e retomada de confiança por parte dos professores e comunidade escolar em geral.

A perspectiva sugere, também, para a administração educacional uma ruptura histórica da atual prática administrativa efetivada no interior das escolas. Passar de uma administração autoritária para uma gestão democrática da educação pressupõe um compromisso sócio - político com o enfrentamento concreto e objetivo das questões da exclusão, da reprovação, do não-acesso, que reforçam, pela escola, a marginalização das classes populares.

A busca histórica da contribuição da escola na transformação da sociedade resulta na construção de um projeto pedagógico ligado à educação das classes populares e à produção de conhecimento delas, nos movimentos sociais, nas organizações e lutas. Tal demanda se embasa em iniciar um processo coletivo de novas aprendizagens, via democratização do saber e socialização do poder. A última via implica a construção de um novo saber por parte dos atores envolvidos, em relação aos pressupostos teóricos, às vivências nas áreas de administra-

ção e de gestão.

A opção pelo presente estudo deve-se, por um lado, à crença de que a análise de um processo coletivo, como é o caso do objeto da pesquisa – a construção e reconstrução sistêmicas que reflitam a realidade social e escolar - pode servir, de modo explícito, à qualificação docente e à capacitação para a gestão dos sistemas educacionais em todos os seus níveis e modalidades. Pressupõe-se, ainda mais, que a pertinência das atividades de investigação devem redundar no aperfeiçoamento necessário e esperado dos sistemas escolares e das alternativas não convencionais de educação. A cultura da qualidade no processo de gestão escolar supõe, necessariamente, a existência de uma organização no tempo e no espaço, que favoreça os envolvidos.

Por outro lado, o fato de acreditar-se nas grandes contribuições que o estudo apresenta devido à ação efetivada/relatada por parte dos sujeitos pesquisados no processo educacional, foi também determinante na opção que por ele se fez.

Nessa concepção, e considerando a complexidade da discussão: diálogos com diretores com vistas à produção do conhecimento na área da administração educacional, foram adotadas, como ponto de partida para a tarefa que o trabalho se propõe, as contribuições de Lipovetsky, Gentili, Nóvoa e Uhle, além de marco mais geral de referência teórica.

Numa segunda etapa, deslocou-

se o eixo de análise para um outro objeto: as interlocutoras da pesquisa, diretoras aposentadas. Decidiu-se entrevistar diretoras que ingressaram na referida função ou a exerceram desde a década de 30 até a de 60, abrangendo-se assim os anos 90, em que completavam seu tempo de serviço.

Ao se investigar leitura e escrita de diretoras aposentadas do município de Palmas, objetivou-se entrecruzar suas histórias de vida com uma história maior. Através de seus relatos, buscou-se desvendar um pouco do contexto em que viveram. Não só conhecer as histórias de sua leitura e escrita, mas também, perceber como os fatores contextuais faziam parte dessa história.

Portanto, entrevistar diretoras aposentadas possibilitou entrecruzar sua história pessoal com a coletiva, deixando aflorar importantes questões que ajudaram a entender melhor a história da Educação em Palmas e no Paraná. Foi possível, ainda, através de suas lembranças, saber um pouco mais sobre comportamento, restrições que lhes eram impostas, suas representações, crenças, valores, expressões e práticas cotidianas que fizeram parte da construção das concepções de administração escolar e de educação e ensino.

Acredita-se que um mergulho no passado propiciou condições de se olhar para o presente com uma nova proposta. Ao se trabalhar com a memória de um tempo vivido por diretoras aposentadas, desvelando o pas-

sado, refletiu-se sobre o presente e pensou-se um outro futuro. Dessa forma, intentou-se promover o diálogo do texto das entrevistas com o texto da história da educação e da teoria da administração mais ampla, buscando-se subsídios para uma ação futura.

Nóvoa (1992, p. 64) ilustra essa afirmação, quando destaca:

*Implica uma ação interiorizada, pessoal, mediante a qual o professor reconsidera os seus pensamentos e sentimentos numa perspectiva distanciada relativamente à atividade diária e quotidiana. Esta forma de reflexão pode ser apreendida graças a entrevistas em profundidade ou biográficas, a diários ou a construtos pessoais. A informação que se obtém com estas técnicas não está diretamente ligada à ação, correspondendo antes a informações sobre princípios de procedimento, que são esquemas conceptuais relativamente permanentes nos professores.*

Nessa direção, aproximou-se de cinco diretoras, todas com experiência em escolas públicas do ensino fundamental. Contatadas as diretoras e feitas as negociações, realizaram-se as entrevistas entre março e maio de 2003, as quais, desenvolvidas de forma dialógica, foram gravadas e transcritas. A partir de cada entrevista transcrita, fez-se uma análise longitudinal, descrevendo a situação de produção das entrevistas e organizando uma cronologia dos dados obtidos,

procurando relacioná-los com o contexto histórico e cultural do Estado e da cidade. Em alguns casos, foram necessários dois ou três encontros com cada entrevistada.

Nesse sentido, com este trabalho pretendeu-se a recuperação histórica do papel do diretor escolar, a fim de pensar sobre sua importância na trajetória da educação, nas concepções de administração em diferentes épocas. Partindo da tese de que o processo da memória faz intervir não somente a ordenação dos vestígios, mas também a releitura deles, foram desenvolvidas reflexões com o intuito de levantar questões e buscar respostas aos problemas e desafios que a administração educacional encerra.

Quem eram e de que forma as pessoas adentravam na direção escolar? A partir de que motivos e com que formação o faziam? Quais os valores e crenças que orientaram suas primeiras práticas administrativas e como foram evoluindo? Ocorreram mudanças nessas práticas? Se ocorreram, que mudanças elas trouxeram para o cotidiano escolar? Como eram as relações entre a direção, professores e alunos e quais as alterações que elas foram sofrendo? Qual a hierarquia existente no cotidiano escolar? Que outras lembranças têm do cotidiano das escolas que fizeram parte de seu trabalho? Que práticas lhes acionaram os dispositivos de produção do ser diretor? Que situações, professores, atividades são lembrados através do trabalho da memória? Os modelos

e práticas de outros diretores influenciaram na escolha da função ou do que se tornou enquanto diretor? Como o diretor pensava que a comunidade o via? Como eram as relações com os pais dos alunos? Que procedimentos eram utilizados pela direção quando era exigida a interlocução com os atores sociais envolvidos? Como é ser um diretor aposentado?

Assim, a presente investigação teve por preocupação localizar narradores com experiência de vida em tempos e espaços diferentes, com o objetivo de registrar o movimento, as mudanças, as semelhanças e as diferenças, as especificidades pessoais e profissionais dos diretores escolares.

A sociedade, a educação brasileira, a administração escolar passaram por mudanças significativas no século XX. As diferenças regionais, a complexidade social e cultural brasileira acentuaram-se no decorrer desse século, definindo espaços de formação e produção do saber, incrementando a circulação de idéias e a preparação para o exercício administrativo. Nesse contexto nasceram e viveram os narradores, os quais, ao relatarem suas histórias de vida, sistematizaram acontecimentos significativos no seu processo de formação e atuação.

É importante lembrar que a disponibilização de um material reconstruído pelo exercício da memória possibilita um trabalho de formação de diretores, de formação continuada, cuja meta maior passa a ser, não só o conhecimento do imaginário

social dos diretores do município de Palmas - PR, mas a reconstrução, a constituição de conhecimentos na área da Administração Educacional, tendo em vista definir o papel social do administrador, suas relações com outros educadores e, ainda, bases para novas pesquisas.

Dessa análise, elegeram-se algumas categorias, a partir das quais serão escritos os capítulos que compõem o presente estudo: 1. A cidade de Palmas – PR e as narradoras. 2. De onde elas contam. 3. Valores e crenças das práticas administrativas de antigas diretoras. 4. Formação de diretores: histórias de mulheres – diretoras. 5. A prática das diretoras e a relação com a comunidade. 6. Na memória das diretoras, o espaço cultural de uma escola e de uma cidade. 7. Resgatando histórias de vida: diretoras aposentadas. 8. Compreendendo a atuação de diretoras frente às políticas públicas de educação.

Objetivando um maior aprofundamento sobre o objeto de estudo – Administração Educacional - e, também, para atender às exigências estabelecidas para a apresentação de trabalhos no XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso de Políticas e Administração da Educação, fez-se, inicialmente, um recorte teórico. Dessa forma, elegeu-se a discussão sobre Administração Educacional: a ética como parâmetro constitutivo dos novos métodos de organização do trabalho.

## 1. DA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL À GESTÃO DEMOCRÁTICA: A ÉTICA COMO PARÂMETRO CONSTITUTIVO DOS NOVOS MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A paisagem da empresa e, conseqüentemente, da administração está atravessando intensas mudanças face aos novos desafios da inovação, pondo em cheque os conceitos fundamentais do taylorismo, em vigor desde as primeiras décadas do século XX. Isso implica mudanças sociais em diferentes segmentos da sociedade, destacando-se a administração da educação.

Conforme coloca Lipovetsky (1994, p. 305),

*no quadro desta mudança, a ética tornou-se um parâmetro constitutivo dos novos métodos de organização do trabalho: idealmente a gestão funciona hoje de acordo com a ética, como outrora funcionava de acordo com a disciplina". Segundo o novo paradigma (...) deve considerar os homens como seu principal trunfo, experimentar novas formas de gestão centradas no respeito e na valorização do indivíduo, difundir as responsabilidades, propor planos de interesse pelos resultados e perspectivas de formação.*

Essa revolução da gestão e da éti-

ca são complementares, constituem as duas faces correlativas da mesma deslegitimação da organização tayloriana do trabalho e da promoção do princípio da responsabilidade social, apresentando-se a “gestão participativa” como a grande virada, “fazendo apelos aos valores e ao sentido” (LIPOVETSKY, 1994, p. 307).

Nessa via, a gestão participada busca a operacionalização de novos impulsos de eficácia coletiva, substituindo, segundo o mesmo autor, a racionalidade técnica pela cultura, a eficácia imediata pelo projeto qualitativo, a coersão pela adesão. “É através da participação de todos no projeto comum da empresa e da clarificação dos valores fundamentais que se procura a dinamização do conjunto e a mobilização individual” (1994, p. 307).

Posto isso, insta destacar que a irrupção dos valores na gestão da empresa acompanha o “novo rosto da educação escolar”, em concordância com os princípios personalizados e plurais em vigor no consumo, na educação, na mídia, nos estilos de vida, na moda e nos desportos. A gestão participativa/democrática deve ser pensada como instrumento de resolução das contradições da nova era individualista.

Se a ética da responsabilidade se dedica a acabar com a oposição rigorosa vida profissional/vida privada por intermédio da autonomia e do desenvolvimento pessoal, longe de dissipar a relação trabalho/educação/lazer, ela é retomada de uma outra

maneira. Nesse aspecto, os administradores escolares/gestores da educação têm que buscar os fundamentos dessa nova maneira de pensar/agir na educação das crianças e jovens sob sua responsabilidade.

Nesse sentido, é imperiosa a busca do entendimento dessa mudança proclamada na empresa e que transpôs os muros da escola, como forma de visualizar os paradoxos e contradições que daí resultam:

*mais independência, mas também mais ansiedade, mais iniciativa, mas também maior exigência de mobilização, maior valorização das diferenças, mas também maior imperativo concorrencial, mais individualismo, mas, também mais espírito de equipa e de comunidade integrada, maior exaltação do respeito individual, mas também maior exigência de mudança e de reciclagem* (LIPOVETSKY, 1994, p. 317).

## 1.1 GESTÃO PARTICIPATIVA: EM BUSCA DE SEUS FUNDAMENTOS

As sociedades industriais modernas deram um realce exemplar ao valor do trabalho. Ao longo do século XIX, socialistas e liberais viram na ocupação profissional um dever atribuído ao homem por Deus, o meio mais indicado para obter a certeza da graça divina. Exaltavam o valor do trabalho bem feito, de ser útil à sociedade, a vergonha da ociosidade.



*Os livros de moral louvavam a palavra de Rousseau: Todo o cidadão ocioso é um vilão, punham num pedestal os preceitos de Franklin: Não percas o teu tempo. Faz sempre alguma coisa de útil. Suprime toda a ocupação que não sirva para nada. A fé no trabalho civilizador e libertador está no centro do discurso social, a preguiça é um crime social, gerador do perigo para os que se lhe entregam e para a colectividade de que são membros, cada um devendo pagar a sua dívida social e contribuir para o desenvolvimento da espécie humana e da nação* (LIPOVETSKY, 1994, 196).

No entanto, segundo o mesmo autor, as sociedades que professaram a moral do trabalho são as mesmas que se dedicaram a libertá-lo sistematicamente de toda e qualquer dimensão humana. Desde as primeiras décadas do século XX, a gestão tayloriana do trabalho, preocupada com o problema da “vadiagem” e das quebras de ritmo, empenhou-se em transformar o operário em autômato sem pensamento, executante programado de tarefas fragmentadas, preparadas por comissões de métodos, movido pela motivação única do salário-rendimento. Nenhum outro princípio organizador do trabalho havia, senão o cronômetro, a obediência cega, o salário baseado no trabalho compartimentado.

E no momento presente, em que

ponto se está?

Acreditamos que a moral prescrevia as obrigações superiores do dever, mas na moral dos homens permanecia uma dimensão largamente exterior à administração: quanto mais alto se clamavam os imperativos do trabalho, menos a produção se organizava em função dos princípios de iniciativa, de responsabilidade, de empenho voluntário dos homens. Operou-se uma mudança considerável que alterou essa concepção bipolar do trabalho, simultaneamente moralista e materialista, rigorosa e cientista, idealista e racionalizadora. Conforme salienta Lipovetsky (1994, p. 198), “O movimento dos valores individualistas – consumistas, por um lado, os novos paradigmas de gestão por outro, foram os impulsionadores do advento de um novo significado do trabalho”.

O advento da sociedade do consumo de massas e das suas normas de felicidade individualista desempenharam um papel essencial: aquele “evangelho” do trabalho foi destronado pela valorização do bem-estar, do lazer e do tempo livre; as aspirações coletivas orientaram-se para os bens materiais, as férias, a redução do tempo do trabalho. Nesse sentido, na sequência da procura social do tempo para lá das horas de trabalho, desenvolveram-se horários flexíveis, a regulamentação e a individualização do tempo de trabalho, a jornada contínua. Trata-se, segundo Gentili (2000, p. 89),

*de novas disposições culturais e organizacionais que traduzem, profundamente, não o fim da dignidade de trabalho, mas sim o ceticismo do labor e a consagração correlativa dos direitos subjetivos a uma vida mais livre, mais orientada para os desejos e o tempo livre.*

Por certo, as práticas de administração das empresas participaram, igualmente, na transformação da definição social do trabalho. A intensificação da concorrência, a globalização da economia, a mundialização da cultura, as *performances* japonesas, a exigência da qualidade obrigaram as empresas a pôr em causa a ideologia tecnicista dos engenheiros, os métodos racionalizadores do trabalho, enaltecidos por Taylor, Ford e Fayol<sup>3</sup>, e depois largamente difundidos no mundo do trabalho.

Cerca de trinta ou quarenta anos após os trabalhos de Elton Mayo, a gestão pela cultura redescobre a relação existente entre produtividade e fator humano (CHIAVENATTO, 1996). Nos nossos dias já não se espera o sucesso de um aperfeiçoamento disciplinar e piramidal, mas sim de medi-

das de desburocratização, capazes de assegurar a participação e a responsabilização do pessoal. “A palavra-chave tornou-se: mobilizar os homens, implicando-os na empresa” (CHIAVENATTO, 1996, p. 199).

Com a queda do modelo taylorista, uma gestão de sucesso já não podia fazer apelo apenas ao interesse e à razão técnica; deve dedicar-se a criar uma inspiração comum forte, um consenso em torno de projeto e de valores. Enorme alteração de tendência: durante três quartos de século, a gestão pretendeu-se hierárquica e tecnoburocrática, sendo o seu objetivo controlar por completo os corpos produtivos, planificá-los nos mínimos detalhes, em função de um ponto de vista externo. Hoje em dia, a gestão pela cultura procura produzir sistematicamente a adesão e a motivação dos homens, através da interiorização dos objetivos da empresa; ao controle mecânico dos corpos de produção tende a suceder um controle dos espíritos, flexível e comunicacional, participativo e simbólico, “destinado a pôr todas as energias ao serviço de uma mesma comunidade de pertença” (LIPOVETSKY, 1994, 0. 201).

---

<sup>3</sup> O desenvolvimento industrial centrado na perspectiva taylorista/fordista transcende o âmbito econômico, quando tira do trabalhador a capacidade de pensar, criar e controlar o seu trabalho. Para Frigotto (1998, p. 37), o fordismo constitui-se numa matriz cultural e centra-se nas idéias de produção em massa, busca do pleno emprego e diminuição das desigualdades. Tais idéias formam-se no pressuposto da possibilidade de generalização da indústria e na idéia de desenvolvimento harmônico e ilimitado. O grande referencial de Taylor é que ele acresce à fragmentação do trabalho a distinção entre planeamento e execução.

Para o mesmo autor, isso não constitui nenhuma novidade. O que é novo, com a voga da cultura da empresa, é que a influência sobre os desejos e motivações já não passa pela via tradicional da moral, da obediência, do dever autoritário, regular, uniforme, mas pela da autonomia individual e da participação, do *feed-back* comunicacional e da implicação psicológica. A luta contra a improdutividade da empresa requer o abandono do taylorismo, em benefício não só dos valores partilhados, mas também, em princípio, da predisposição para escutar, sistematicamente, os empregados, as formas de autoridade interativa, de redução das escalas hierárquicas, de auto-organização das equipes.

É esta a aposta do novo pensamento de gestão: é renunciando à vontade do domínio dirigista e absoluto dos homens que a empresa otimiza a sua eficácia: é preciso integrar uma parte do não-poder, de indeterminação, de liberdade dos atores para passar a um patamar superior de competitividade; é preciso ter em conta a irracionalidade das motivações humanas para obter ganhos de produtividade e uma maior cooperação na realização da obra comum.

Para Lipovetsky (1994, p. 201), uma nova filosofia empresarial, de consequências consideráveis, pode resultar destas novas orientações:

*O poder real avança a par da capacidade de aceitar iniciativas individuais e coletivas, não inte-*

*gralmente programadas; o sucesso do desempenho não reside na integração mecanicista da complexidade humana e na eliminação de qualquer auto-organização, mas o reconhecimento de zonas necessárias de autonomia, o verdadeiro poder integra a desordem criativa dos homens, afasta-se dos dispositivos ilusoriamente todo-poderosos do domínio totalitário científico exercido sobre os homens.*

Esse esforço de uma gestão participativa objetivou ultrapassar a contradição fundamental do capitalismo, a saber, um sistema burocrático que só pode funcionar na medida em que a tendência profunda – a redução dos assalariados a meros executantes – não se realiza, enquanto persistir numa organização taylorista.

Trata-se de fato de uma contradição radical, se é verdade que o sistema precisa da participação dos assalariados. Sob a pressão da concorrência, essa contradição foi compreendida uma vez que a empresa passa a reconhecer explicitamente a iniciativa dos funcionários, sendo que o objetivo não é mais excluir a participação dos homens pelas vias da racionalização e hierarquização da produção, mas, pelo contrário, promover a iniciativa e a criatividade dos homens.

Mas, lutando para ultrapassar essas contradições no mundo em que se vive hoje, com trabalhadores que não possuem capacidade para absorver e executar os processos de traba-

lho em sua totalidade, algumas vezes, expropriados do saber e alienados na execução de tarefas, com administradores/gestores que monopolizam o saber sobre o trabalho através de estudos, pesquisas e informações sobre o processo produtivo e, dotado deste conhecimento, instrui e controla o modo de produção. Também, quando as contradições da organização disciplinar ficam reduzidas apenas a si mesma, geram outras contradições.

Diante dessas e outras contradições, indaga-se: como será possível não constatar a incoerência entre os novos discursos (respeito, autonomia dos homens, partilhamento) e as práticas de gestão que retomam frequentemente o sectarismo, o autoritarismo, o não-reconhecimento dos conflitos internos e externos da sociedade, que concedem baixos salários, privilégios exclusivos, sacrificando o longo prazo em benefício do curto prazo?

Se é inegável que se assiste à acatuação das novas referências em numerosos discursos sobre a gestão, é preciso não perder de vista a perturbação ocorrida na ideologia dominante do trabalho. Por certo, este já não encontra a sua legitimidade profunda num ideal coletivo superior (nação, progresso, solidariedade), mas sim no poder da própria empresa, onde não é a retórica idealista do trabalho que predomina, mas a da competitividade, da concorrência, do desafio da qualidade total. O que resta da noção de dever social do trabalho, quando todo

o discurso da gestão se alicerça na ambição de conquistar planos de mercado, de ser o primeiro, de produzir lucro?

Ainda que não existam regras absolutas para bem gerir uma empresa, é necessário, pelo menos, que ela se preocupe em não entrar em contradição manifesta com os valores e as aspirações dominantes da sua época, num momento em que a participação inteligente na empresa é uma necessidade imperiosa ditada pelas novas condições da produção e do mercado.

## 1.2 A ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL DIANTE DAS MUDANÇAS ATUAIS

Será que tal quadro reflete um processo de mudança no que se refere à administração da escola? A simples mudança terminológica significa transformação?

Segundo Uhle (1994), parece que houve mudança do termo administração para gestão (da educação, escolar, democrática), para tratar do mesmo conteúdo, sem lhe alterar o tratamento dado. Por admitir a adjetivação democrática, a gestão - ao substituir a administração escolar - carrega consigo mesma possibilidade de atuação dos setores organizados da sociedade civil na implantação das políticas públicas e a criação de mecanismos para gerar a participação da comunidade na vida escolar, como os Conse-

lhos de Escola. Contudo, “os princípios do taylorismo continuam presentes na escola, com algumas adaptações, já que não podem ser abandonados por coincidirem com os princípios básicos do capitalismo de acumulação do capital e exploração do trabalho” (UHLE, 1994, p.57).

No caso da Administração Educacional, segundo a mesma autora, existe um agravante, porque a escola pública, na realidade, é uma escola estatal. Além de estar inserida na sociedade capitalista e sofrer-lhe a influência na forma de organização, carga, ainda, o papel do Estado na sociedade. “O Estado, instituição que dá aval às relações capitalistas, tem nas suas instituições e, entre elas, a escola, os mecanismos para garantir o equilíbrio desta sociedade, preservando assim a ordem” (UHLE, 1994, p. 64-65).

Pelo exposto, a Teoria da Administração não é apenas conservadora da ordem social vigente; é, inclusive, inadequada à realidade das escolas públicas. A própria carência de recursos de toda ordem e a falta de autonomia acabam por impedir a aplicação de alguns métodos e técnicas aplicados na empresa capitalista e assimilados pela literatura de Gestão e da Administração Escolar.

Ao propor a gestão participativa, os textos têm apresentado um caráter voluntarista quando remetem a solução dos problemas educacionais a uma mudança de atitude por parte dos envolvidos com a escola, através da

racionalização dos gastos, motivação, competência, iniciativa e criatividade, desviando a atenção dos problemas de ordem material, para um enfoque organizacional, colocando a força motriz da mudança da realidade no campo das idéias. Desconsideram as especificidades da educação escolar enquanto lócus de formação humana, ao transferir para a escola, linearmente, conceitos de administração empresarial.

Pensada como a utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados, uma teoria de Administração Escolar que pretenda dar conta de forma efetiva dos caminhos mais adequados para realizar na escola os propósitos educativos só pode partir da consideração da própria situação concreta da escola. Essa é a razão por que a Administração Escolar não pode ater-se aos aspectos meramente técnicos, sem levar em conta a compreensão mais profunda da própria organização da sociedade da qual a escola faz parte. Apenas tendo presente a realidade escolar e o caráter transformador dos objetivos que se pretendem para a escola é possível pensar uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo.

Numa Administração Escolar verdadeiramente democrática, todos os que estão, direta ou indiretamente, envolvidos no processo escolar participam das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento

escolar. Em termos práticos, o registro implica uma forma de administrar que abandona o tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, em geral, o diretor, evoluindo para formas coletivas que propiciem a socialização do poder de maneira a atingir-lhe os objetivos.

A partir dessa visão, o enfoque da competência administrativa no interior da unidade escolar deve perder sua atual dimensão autocrática, buscando atingir todos os envolvidos na gestão da escola.

Para o mundo empresarial, vencer tornou-se o fim supremo: é preciso ganhar, mudar para dominar o caos circundante, inovar ou perecer, mobilizar-se para levar a melhor na competição internacional. Desse modo, acredita-se que uma empresa preocupada com o aperfeiçoamento realista das organizações deve voltar-se não para ideais inacessíveis, importados de uma tradição estranha à brasileira. Deve trabalhar, para responder às novas necessidades de respeito e de formação, de promoção e de responsabilidade dos assalariados. E para a Escola, qual é o lema?

É importante destacar que, hoje, se está estabelecendo um novo horizonte de gestão escolar, fundamentada não apenas na participação, mas, e sobretudo, na vigência de relações de colaboração recíproca de todos os envolvidos. Entretanto, essa forma de gestão é algo a ser construído historicamente. A escola que se pretenda

cidadã precisa construir uma gestão democrática que qualifique os atores como autores de uma práxis histórica de expressão e impulso produtivo de uma educação verdadeiramente pública (SANDER, 1995).

#### REFERÊNCIAS

- GENTILLI, P. (org.). **Pedagogia da exclusão**: crítica ao neoliberalismo em educação. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LIPOVESTSKY, G. **O crepúsculo do dever**: a ética indolor dos novos tempos democráticos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.
- NÓVOA, A. (coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.
- SANDER, B. **Gestão democrática na América Latina**: uma construção e reconstrução do conhecimento. São Paulo: Autores Associados, 1995.
- UHLE, Á. B. A administração educacional: suas transformações e o perigo da corrupção da linguagem. In: FONSECA, D. M. da (org.). **Administração educacional**: um compromisso democrático. Campinas: Papirus, 1994.