

GESTÃO ESCOLAR EM PERSPECTIVA: EM PROL DA CONVERGÊNCIA DE UMA TEORIA COMPREENSIVA

Flora Estela Cuttier Quintana

Professora na Universidad Nacional de Concepción. E-mail: floracuttier-1968@hotmail.com

Leina Libório de Araújo

Professora no Centro Universitário do Norte e na FAMETRO. Pedagoga na SEDUC. E-mail: leinaaraujo60@gmail.com

Neuza Maria de Siqueira Nunes

Professora na Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – campus de Bom Jesus do Itabapoana-RJ. E-mail: neuzamsnunes@gmail.com

Romildo Alves dos Prazeres

Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E-mail: romildoeng@hotmail.com

Saturnino Machado de Oliveira Neto

Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E-mail: saturnino.machado@gmail.com

Tauã Lima Verdan Rangel

Professor na Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – campus de Bom Jesus do Itabapoana-RJ e Instituto de Ensino Superior do Espírito Santo (IESES) – unidade de Cachoeiro de Itapemirim-ES. E-mail: taua_verdan2@hotmail.com

Olga Aydée González Giubi de Cardozo

Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. E-mail: olgagiubi48@gmail.com

Resumo

O escopo do presente assenta-se em analisar os modelos teóricos de gestão e organização escolar. Como é cediço, o papel desempenhado pelas escolas apresenta, sobretudo nas últimas décadas, uma série de alterações, notadamente no que concerne ao papel e às atividades desempenhadas. Ademais, não se pode olvidar que a influência da tecnologia perpassa diretamente o ambiente acadêmico e estabelece uma ressignificação da relação entre docente e discente e o processo de ensino-aprendizagem e a construção do conhecimento. Neste aspecto, conhecer e compreender as teorias relacionadas à gestão e organização escolar se apresentam como condições imprescindíveis para o alinhamento do papel da escola com o cenário e com o tempo em que se encontra inserida. Como metodologia, optou-se pela utilização do método dedutivo. No que concerne ao perfil da pesquisa, a pesquisa se apresenta como qualitativa. Como técnicas de pesquisa, estabeleceu-se a revisão de literatura, sob o formato sistemático, e a pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Organização Escolar. Teoria Compreensiva.

INTRODUÇÃO

É fato que o papel desempenhado pelas escolas, na contemporaneidade, sofreu uma série de alterações, modificando-se o aspecto tradicionalmente atribuído àquela instituição, bem como ampliando o seu rol de atividades, tais como assegurar que a instrução de conteúdos não mais se resume a uma repetição de informação, mas sim um posicionamento crítico-reflexivo de seu aluno. As modificações vivenciadas pelas escolas refletem o contexto dinâmico e globalizado em que a sociedade se insere, bem como a influência tecnológica que passa a permear a formação de seu público. Assim, faz-se necessário um repensar do modelo de gestão e de organização escolar, sobretudo a partir de uma perspectiva mais aproximada dos modelos e das diversas teorias de gestão e de organização escolar.

O conhecimento de modelos de gestão educacional pode gerar diretores de organizações educacionais com uma melhor compreensão do porquê e o que fazem no gerenciamento de recursos, do corpo administrativo e docente, seus cursos e departamentos. Além disso, reconhecer os modelos de gestão educacional contextualiza e ajuda a tomada de decisão para racionalizar e explicar as ações que são estabelecidas. Assim, o objetivo geral do presente assenta-se em analisar os modelos teóricos de gestão e organização escolar. Já os objetivos específicos são descritos como: (i) caracterizar a gestão escolar; (ii) abordar os modelos desenvolvidos por Bush; (iii) analisar os modelos de Bolman e Deal; (iv) descrever um modelo compreensivo de gestão escolar. O método empregado foi o hipotético-dedutivo, auxiliado de revisão de literatura e pesquisa bibliográfica como técnicas de pesquisa.

Diante disso, apesar dos modelos serem estabelecidos dentro de um plano ideal e, comumente, eminentemente teórico, denota-se que o plano concreto reclama uma convergência dos modelos propostos por Bush e Bolman e Deal. A percepção individualizada da incidência das teorias não mais subsiste, porquanto a contemporaneidade e as novas atribuições estabelecidas para o desempenho da escola exigem uma nova visão. Neste sentido, o modelo compreensivo se apresenta como o mecanismo teórico mais adequado, porquanto promove a convergência dos modelos descritos, com o escopo de atender o desenho institucional dinâmico e complexo que a contemporaneidade se reveste.

1 GESTÃO ESCOLAR: PRIMEIRAS REFLEXÕES

A escola desempenha uma função social secular, sobretudo na tarefa de ensinar/aprender, além de outras que são anexadas recentemente, como promover a integração, resistência, transformação e, principalmente, continuar a perpetuar-se como uma organização descrita como vital para a sociedade contemporânea. Contudo, a escola enquanto objeto social é diverso da escola como objeto científico, pois compreendeu um conjunto de elementos teóricos que, historicamente, acompanham a conversão do objetivo social da escola em objeto científico. A escola, na nova dinâmica, passa a se revestir de aspecto dualístico, concentrando as atribuições tradicionais, mas também permitindo a emergência de uma nova percepção, alinhada a uma visão que impõe reformulação de seus aspectos.

Assim, nos últimos anos, os planejamentos interpretativos no âmbito da organização escolar têm se desenvolvido a partir de outros modos de escrever, explicar e compreender as diferentes escolas cultivadas desde os enfoques racionais pela inspiração hermenêutica-fenomenológica dos estudos organizacionais. Houve, dessa forma, nas últimas décadas a renovação envolvendo a investigação educacional e a valorização da escola-organização pela investigação pautada nas organizações escolares. Em tal contexto, a Administração Escolar emerge como um estudo de aspecto multidisciplinar.

Sobre o domínio da administração escolar, duas perspectivas antagônicas são identificadas, quais sejam: uma formação crítica e interpretativa, na qual o administrador escolar se inscreve na análise das organizações e da administração educativas, e outra utilitária e instrumental, na qual a administração escolar se apresenta na aplicação prática da gestão empresarial. De acordo com Libâneo *et al* (2003, p. 318), a “gestão é, pois, a atividade pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos”.

Ora, conquanto a administração apresente semelhanças com a gestão empresarial, seja pelos elementos administrativos da qualidade, similaridade em relação a planejamento (planos e metas) e administração de pessoas, há que se enfatizar os diferentes objetivos destas duas instituições: escola e empresa. De acordo com Preto (2015, p. 12), “a finalidade do ambiente educativo, de coordenar ações pedagógicas no processo de construção do conhecimento para formação e emancipação do sujeito histórico, difere como objetivo de processo de produção de bens materiais”, bem como maximização da produção e comercialização de mercadoria.

Convém, ainda, pensar a **gestão**, enquanto vocábulo em (res)significação, consiste, de acordo com Afonso (2010), como órgão que operacionaliza e promove as orientações e políticas da instituição. Para tanto, aquela pode se dá de forma

centralizadora, controladora, produtivista, competitiva e, de modo amplo, vinculada a demandas do mercado ou, de outro modo, democrática, autônoma e participativa, o que amplia o seu compromisso com os interesses da coletividade. Conforme a figura abaixo, a organização compreende a interação entre elementos diversos, quais sejam: indivíduos, estruturas, tarefas e grupos que interagem em um dado ambiente:

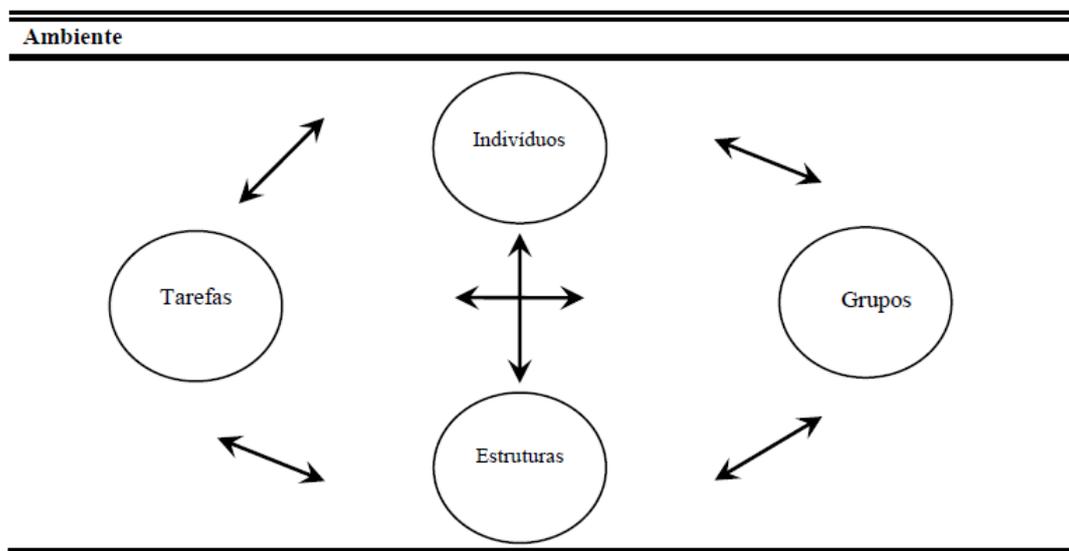


Figura 01. Elementos do Conceito de Organização. Fonte: Os autores, 2018.

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, 2013, p. 316). Para além disso, a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo. Zung assenta que:

Longe de possuir a lógica da empresa, a organização escolar compreendida dialeticamente não se fundamenta na racionalidade funcional, na hierarquia, na objetividade, na impessoalidade, cujo objetivo é a exploração do trabalho alienado. Sem desconsiderar suas características reprodutoras, a escola, contraditoriamente, pode buscar conhecimento através da relação sujeito-objeto, entendida como processo personalizado, que se dá entre homens independentes, em que se busca a transformação (ZUNG, 1984, p. 46).

De acordo com Paro (2008), a concepção de gestão escolar visa e valoriza o desenvolvimento da instituição de forma autônoma e participativa, pois os atores educacionais podem atuar ativamente no debate dos temas importantes para a instituição. De igual modo, os sujeitos educacionais influenciam nas tomadas de decisões em todas as etapas, desde o diagnóstico até o planejamento e execução das

ações, como também na avaliação. Trata-se de interação de pessoas via estruturas e processos organizativos próprios, com a finalidade de atingir seus objetivos específicos de ensino e aprendizagem. Para Libâneo, a organização e a gestão visam:

a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento das escolas e do trabalho e sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem; e c) garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos (LIBÂNEO, 2013, p. 88).

Já para Bush (2003), como ciência aplicada, a investigação da gestão deveria se dá como a investigação sobre os modelos que servem ou não para uma melhoria na prática da gestão e da maneira como fazem. Libâneo (2013) expõe que a organização e os processos de gestão assumem significados distintos conforme a concepção que vigore como referência para os objetivos da educação em relação à formação dos alunos em um dado contexto sociocultural. Para o autor, há duas concepções em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica:

a) Na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas. [Dessa concepção surge a] a técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares (LIBÂNEO, 2013, pp. 102-103).

Essa concepção assume uma diretriz muito mais tradicional em que há um grupo no poder e esse grupo comanda, toma e impõe as decisões os outros integrantes da comunidade escolar. Nela, a educação assume a finalidade de manter o *status quo*, ou seja, há a reprodução da desigualdade social concretizada seja pelo conteúdo ensinado (currículo) seja pelo reforço da prática política não participativa.

Entretanto, na concepção sociocrítica, a organização escolar prioriza as interações sociais no seu cotidiano e as relações da escola com o contexto sociocultural e político. Dessa maneira, a escola assume que nunca foi um espaço neutro, mas sim um espaço em que novas ordens sociais podem ser promovidas e incentivadas. As dinâmicas da organização e da gestão escolar são engendradas pela comunidade

educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais. Assim, Libâneo indica que há três tendências que pertencem à concepção sociocrítica o que pode ser observado no organograma que vem logo em seguida às citações:

a) A concepção autogestionária se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; b) A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre pessoas. Opõe-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e pela pretensa “objetividade” que atribui às formas de organização, pois entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas; c) A concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho (LIBÂNEO, 2013, p. 103-104).

De maneira sinóptica, a partir das concepções supramencionadas, pode-se estabelecer a organização e gestão escolar nos seguintes moldes:

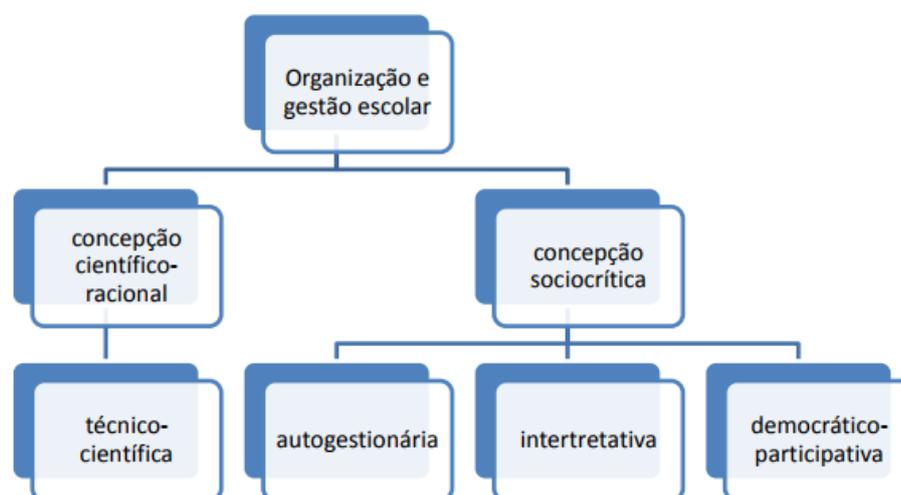


Figura 02. Fluxograma da Organização e Gestão Escolar a partir das concepções científico-racional e sociocrítica. Fonte: MIRANDA, s.d., p. 05.

2 CONSIDERANDO OS MODELOS DE BUSH

A análise e classificação deste quadro de modelos de gestão e liderança, torna-se indispensável para a definição de um quadro teórico-conceitual suficientemente abrangente, consistente e com uma aplicação empírica comprovada que permite traçar um retrato dos modelos de liderança vigentes e predominantes na investigação desenvolvida e, por inerência, nas organizações educativas nacionais. Para o efeito,

optamos pelo quadro teórico de Bush (2003), adaptado de Leithwood, Jantzi e Steinbach (2003), que apresenta uma tipologia de modelos de gestão e de liderança. O quadro de Bush é composto por seis modelos de gestão: burocrático, ambíguo, sistemático, político, cultural e subjetivo. Cada modelo de gestão incorpora um ou mais modelos de liderança, conforme esquematizado no Quadro 1.

O **modelo burocrático** parte do princípio que as organizações são sistemas hierárquicos nos quais os gestores utilizam processos racionais para atingir determinados objetivos, invariavelmente definidos pelos líderes que, no contexto escolar, correspondem aos diretores das escolas. Estes têm autoridade e poder, legitimados pelas suas posições formais dentro da organização, devendo prestar contas, quanto às atividades e desempenho da escola, aos organismos que financiam e tutelam a mesma (BUSH, 2003).

Há destaque para a estrutura hierárquica da autoridade legal inerente ao posto hierárquico, a orientação da organização para a consecução de objetivos, a divisão e a especialização do trabalho, a existência de regras e regulamentos, as relações impessoais para assegurar a neutralidade e a progressão pelo mérito. Sobre as características, Shaw diz que:

- 1) Há uma divisão funcional de jurisdição, de acordo com as diferentes atividades;
- 2) Os ramos divididos são articulados pelo princípio da hierarquia.
- 3) O cargo é separado do seu ocupante; não há vínculo natural ou necessário entre ambos.
- 4) Desde que as operações da burocracia tenham sido definidas, os burocratas não precisam ser gênios. Os critérios para entrada no serviço público são conhecimento e prova de habilidade por meio de exames, não por berço ou status.
- 5) A moderna burocracia tende a mudar o tipo tradicional de estratificação social, porque o talento torna-se o principal critério para recrutamento. É a organização mais apropriada para uma sociedade igualitária.
- 6) Os burocratas vivem do salário fixado e pago pelo Estado de forma a serem independentes de influências externas. Devem exercer sua autoridade de conformidade com o bem público.
- 7) As principais vantagens de uma organização burocrática centralizada são a máxima simplificação e eficiência na gestão dos negócios do Estado (SHAW, 1992, p. 97-98).

A burocracia possui um caráter formal, impessoal e profissional. O caráter formal da burocracia é definido, entre outros aspectos, por um conjunto de regras abstratas estatuídas com determinadas intenções. Possui normas escritas e exaustivas, com o objetivo de que os fins visados sejam alcançados. Através dessas normas a organização tenta prever todas as ocorrências e comportamentos possíveis, o que garantiria, pelo menos em tese, a eficiência e a racionalidade da organização. São

quatro características que definem seu caráter formal das burocracias: autoridade formal; normas escritas e exaustivas; caráter hierárquico e divisão do trabalho realizada em termos de cargos abstratamente definidos.

O modelo burocrático tem sido muito influente desde o desenvolvimento de teorias em gestão de educação (BUSH, 2003). Com sua estrutura claramente definida e liderança de cima para baixo, é considerado como ser central para a noção de gestão eficaz em muitas escolas e organizações, que adaptaram e construíram neste modelo para melhorar a eficiência do processo de gerenciamento. Enquanto modelos alternativos são mais usados em várias ocasiões, o modelo formal permanece generalizado por toda parte em uma série de sistemas de gestão educacional.

No **modelo político** surgem grupos de interesses, que formam alianças em prossecução de objetivos particulares. O conflito é percebido como um fenômeno natural e o poder está atribuído às coligações dominantes, não sendo apanágio exclusivo do líder formal. Assim, os modelos políticos: tendem a focar-se mais na atividade de grupos do que na instituição como um todo; preocupam-se com os interesses dos grupos; assumem que os objetivos organizacionais são instáveis, ambíguos e contestáveis; e as decisões surgem através de um processo de negociação e regateio. Nesta “arena política”, o líder assume duas facetas centrais: por um lado, é um participante-chave no processo de negociação, dado que possui os seus próprios valores, interesses e objetivos; por outro lado, tem a responsabilidade de manter a viabilidade da organização e de desenvolver um contexto no qual as diferentes políticas possam ser testadas, recebendo o apoio de alguns grupos de interesse (BUSH, 2003).

Considerando que o modelo colegiado enfatiza a reciprocidade e o consenso, o Modelo Político (BUSH, 2003) é baseado na noção de que as decisões podem ser feitas de acordo com as relações de poder dos participantes. Neste modelo, departamentos, comitês e grupos informais promovem seus próprios interesses e objetivos, produzindo assim um ambiente em que o conflito é a principal característica. Tal as organizações são frequentemente dominadas por grupos ou indivíduos que são capazes de promover os seus próprios interesses acima dos de seus colegas (BUSH, 2003).

O modelo político equivale à Teoria da Contingência descrita por Everard, Morris e Wilson (2004), na medida em que, ao buscar proteger seus próprios interesses, os departamentos e os indivíduos se concentram cada vez mais criando um nicho e uma identidade distinta dentro da organização. Com o tempo, esse processo resultará em uma cultura de conflito, na qual os interesses do indivíduo ou departamento assumem o primado sobre aqueles da organização mais ampla. Neste modelo, o chefe da organização assume o papel de Overlord e mediador entre gerentes de vários

departamentos. Cada gerente está fortemente envolvido na negociação e negociação para garantir a efetiva tomada de decisões. Isso exige que o gerente tenha um profundo compreensão das relações de poder dentro da organização. Se isso for alcançado, uma cultura em que a confiança e o respeito mútuos devem ser desenvolvidos e mantidos entre as partes conflitantes dentro da organização.

O **modelo subjetivo** foca-se nas crenças, percepções e significados individuais atribuídos pelos membros da organização aos acontecimentos. Acredita-se que cada membro poderá atribuir um significado diferente a um acontecimento em função dos seus valores, contexto e experiência. Enfatiza-se, assim, a importância dos objetivos individuais, nega-se a existência de objetivos gerais e a estrutura é percebida como resultado da interação humana e não como algo fixo e predeterminado (BUSH, 2003). Todos os participantes, incluindo o líder, perseguem os seus próprios objetivos. A grande diferença reside no facto de o líder poder impor a sua interpretação dos acontecimentos aos outros membros da organização, dado que ocupa uma posição formal que lhe concede poder (BUSH, 2003).

O modelo subjetivo (BUSH, 2003) compartilha muitas características com Everard, Morris e Wilson, (2004) (Modelo humanístico), na medida em que ambos se baseiam no pressuposto de que o acordo pode ser alcançado quando a equipe compartilha valores comuns e desempenha um papel ativo na tomada de decisões. As políticas emergem por consenso via comitês e grupos informais, no qual é dada respeito às necessidades, ideias e opiniões de todos participantes. Propõe-se que todas as partes interessadas possam atuar racionalmente de acordo com a forma como elas perceber qualquer situação dada (EVERARD; MORRIS; WILSON, 2004). Este modelo requer uma organização estrutura que é em grande parte descentralizada, possui procedimentos flexíveis e comunicação multidirecional (EVERARD; MORRIS; WILSON, 2004): portanto, prevendo a ampla distribuição de influência, em vez disso do que estar concentrado nas mãos da alta administração.

No entanto, enquanto muitos acreditam que o modelo subjetivo e outras abordagens participativas “representam o meio mais adequado para administrar as instituições educacionais” (BUSH, 2003, p. 70), outros argumentaram que é bastante idealista e pode levar à falta de controle e direção por parte da administração. Portanto, devido à sua natureza flexível, aqueles que tentam adotar o Modelo Colegiado podem falhar implementá-lo de forma completa ou eficaz, por medo de a organização se tornar um barco sem lembranças.

O **modelo de ambiguidade** assume que a turbulência e a imprevisibilidade são características dominantes das organizações. Não existe clareza sobre os objetivos da instituição e os seus processos não são bem entendidos. A participação na

elaboração das políticas é fluida visto que os membros optam por entrar ou sair das oportunidades de decisão (BUSH, 2003). As características imprevisíveis das organizações sob este modelo criam dificuldades acrescidas aos líderes: ambiguidade de objetivos, ambiguidade de poder, ambiguidade de experiências e ambiguidade de êxito (BUSH, 2003). Embora os modelos discutidos acima assumam que a gestão das organizações educacionais está planejada e sistemático, o modelo de ambiguidade (BUSH, 2003) leva em consideração o fato das organizações serem frequentemente confrontados com problemas imprevisíveis, que podem não ser resolvidos através de um processo racional. Competências dos gerentes em fazer escolhas racionais dependem se eles são ou não capazes de selecionar uma opção de uma variedade de alternativas, que foram preparadas para lidar com situações previsíveis (BUSH, 2003).

No entanto, de fato, os gerentes são frequentemente confrontados com circunstâncias imprevistas apresentadas pelo interno e pelo externo, ambiente para o qual estão despreparados. Essas pressões podem exigir a tomada de decisões que parecem ser irracionais quando vistos no contexto dos objetivos de longo prazo de uma organização. É essa "mistura de processos racionais e anárquicos" (BUSH, 2003, p.127) que define o Modelo de Ambiguidade. É um modelo que oferece pouca orientação para os gerentes, mas que ajuda a explicar às vezes ações contraditórias, ambíguas e aparentemente irracionais tomadas pela gerência na ocasião.

No **modelo cultural**, as crenças, os valores e a ideologia são considerados partes integrantes das organizações. Os valores e as crenças dos membros da organização levam ao desenvolvimento de normas e significados partilhados que depois são expressos através de rituais e cerimônias. Os líderes, nesta perspectiva, são vistos como tendo por principal responsabilidade gerar e difundir a cultura e comunicar os valores e as crenças de base à organização (BUSH, 2003).

Defensores do modelo cultural sugerem que as normas e rituais informais que caracterizam as organizações, podem ser igualmente importantes como as estruturas formais quando tentam entender processos de gestão dentro deles (BUSH, 2003). Para ter um sistema eficaz, os gerentes precisam compreender e tentar influenciar os valores coletivos detidos por aqueles que trabalham na organização. Este é particularmente importante para a nova administração que pode não estar em sintonia com a cultura específica para a organização em questão.

Ao compreender e influenciar os valores para que eles se aproximem, se não idênticos às suas próprias crenças (BUSH, 2003), os gerentes podem afetar positivamente as mudanças que desejam causar. Para uma implementação efetiva das mudanças, o pessoal deve se sentir parte da inovação. Isto exige do gerente para utilizar a cultura existente ou desenvolver novas atitudes para dar ao pessoal um senso de

parceria em mudança. Os gerentes são mais propensos a obter apoio da equipe para mudanças, adotando o modelo cultural em vez disso do que impostá-lo através de processos de cima para baixo, como sugere o modelo burocrático.

Elementos de Gestão	Tipos de modelos					
	Burocrático	Ambíguo	Sistemático	Político	Cultural	Subjetivo
Nível de determinação dos objetivos	Institucional	Indeterminado	Institucional	Subunidade	Institucional ou subunidade	Individual
Processo de determinação dos objetivos	Imposto pelo líder	Imprevisível	Acordo mútuo	Conflito	Baseado em valores partilhados	Problemático, pode ser imposto pelo líder
Relação entre objetivos e decisões	Decisões baseadas nos objetivos	Decisões e objetivos sem ligação	Decisões baseadas nos objetivos partilhados	Decisões baseadas nos objetivos das coligações dominantes	Decisões baseadas nos objetivos da organização ou das subunidades	Comportamento individual baseado em objetivos pessoais
Natureza do processo de tomada de decisão	Racional	Caixote do livro	Sistemático	Político	Racional, mas dentro de um quadro de valores	Pessoal
Natureza da estrutura	Realidade objetiva; hierarquia	Problemática	Realidade objetiva; hierarquia racional	Contexto da subunidade	Manifestação física da cultura	Construída através da interação humana
Ligação ao ambiente	“Aberta” ou “fechada”; líder responsável pela prestação de contas	Fonte de incerteza	Prestação de contas mais difícil devido à partilhado da tomada de decisão	Instável; organismos externos podem ser grupos de pressão	Fonte de valores e crenças	Fonte de significados individuais
Estilo de liderança	Líder estabelece objetivos e política	Pode ser tático ou discreto	Líder procura consenso	Líder é participante e mediador de conflitos	Simbólico	Problemático; pode ser visto como uma forma de controle
Modelo de liderança	Liderança gestonária	Liderança contingente	Liderança Transformacional: liderança participativa; liderança distribuída	Liderança transacional	Liderança moral	Liderança pós-moderna; liderança emocional

Quadro 1. Modelos de gestão e liderança, adaptado de Bush (2003, p. 199).

3 CONSIDERANDO A CLASSIFICAÇÃO DE BOLMAN E DEAL

A abordagem organizacional estrutural dos centros escolares segundo a classificação de Bolman e Deal considera-se quatro perspectivas de gerenciamento e

de liderança: a perspectiva estrutural, a perspectiva simbólica, a perspectiva dos recursos humanos e a perspectiva política. Na concepção de Bolman e Deal (1995 *apud* RODRÍGUEZ; FREITES, 2013), as perspectivas ou as abordagens podem ser apresentadas simultaneamente ou separadamente em consonância com a visão de liderança do gerente em que:

A primeira perspectiva, a estrutural, enfatiza a racionalidade, a eficiência e a realização de objetivos concretos. A perspectiva dos recursos humanos enfatiza que o atributo mais importante da liderança é prestar atenção às necessidades e motivações dos indivíduos e tentar satisfazer suas necessidades. A perspectiva política define as organizações como espaços onde o conflito é permanente e seus membros competem por recursos escassos. Finalmente, a perspectiva simbólica percebe a organização como um mundo caótico onde o importante é criar uma visão e um sentido de direção que dê coesão ao grupo. (RODRÍGUEZ; FREITES, 2013, p. 51).

Assim, os autores destacam que o desafio é como ter uma abordagem múltipla e integral para as perspectivas, pois é necessário ter capacidade e habilidade de destacar nas organizações quais são as necessidades, os papéis, o poder e os símbolos que devem ser combinados para dar forma e significado à realidade organizacional. Para tanto, é importante que o líder congregue várias perspectivas. Os pressupostos das perspectivas de liderança sugeridos por Bolman e Deal estão descritos na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1- Pressupostos das perspectivas de liderança

<p>Pressupostos da perspectiva estrutural</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As organizações existem principalmente com a finalidade de cumprir com as metas estabelecidas; 2. Para qualquer organização se pode desenhar e aplicar uma estrutura que satisfaçam suas circunstâncias e necessidades particulares (tais como metas, estratégias, ambiente, tecnologia e pessoas); 3. As organizações funcionam melhor quando a turbulência ambiental e as preferências pessoais orientadas por normas racionais (a estrutura assegura que as pessoas se dediquem a cumprir com seu trabalho e não fazer o que quiser); 4. A especialização permite nivelamento mais alto de experiência e rendimento; 5. Tanto a coordenação como o controle são essenciais para a eficácia (dependendo da tarefa e do meio ambiente, a coordenação pode ser alcançada através de autoridade, regras, políticas, procedimentos operacionais, padrões, sistemas de informação, reuniões, relações laterais e muitas outras técnicas informais);
--	---

	6. Os problemas organizacionais são originados por estruturas ou sistemas inadequados e podem ser resolvidos por meio de reestruturação ou desenvolvimento de novos sistemas.
Agora bem, os elementos que influenciam a esta perspectiva são: tamanho, tecnologia de processos, entorno, estratégias, tecnologias de informação, a natureza da força do trabalho.	
Pressupostos das perspectivas dos recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. As organizações existem para satisfazer as necessidades humanas (e não o inverso); 2. As organizações e as pessoas possuem necessidades interdependentes. As organizações necessitam ideias, energia e competência (talento); as pessoas necessitam ter oportunidades de desenvolvimento profissional, de salário e de trabalho; 3. Quando há desajustes entre os indivíduos e a organização, um ou ambos sofrem as consequências; os indivíduos serão explorados ou tratarão de explorar a organização; 4. Quando há bons ajustes entre o indivíduo e a organização, ambos beneficiam: as pessoas acham o significado e a satisfação em seu trabalho, e as organizações, por sua vez, obtêm o talento e a energia de que necessitam.
Esta perspectiva se inspira em um conjunto de teorias e investigações que se baseiam no estudo do ajuste entre a organização e suas pessoas; deve, contudo, começar com a discussão do conceito de necessidades, mas quais são as reais necessidades das pessoas, dada a sua experiência nas organizações e a influência de múltiplos fatores sobre o comportamento humano?	
Pressupostos da perspectiva política	<ol style="list-style-type: none"> 1. As organizações são coalisões compostas por uma variedade de indivíduos e grupos de interesses (por exemplo, níveis hierárquicos, departamentos, grupos profissionais, subgrupos étnicos e gêneros); 2. Existem diferenciais duradouros entre indivíduos e grupos em termos de seus valores, preferências, crenças, informações e percepções da realidade. Tais diferenciais mudam lentamente; 3. A maioria das decisões importantes nas organizações compreendem a alocação de recursos escassos: são decisões sobre quem obtém o quê; 4. Como resultado da escassez dos recursos e das diferenças persistentes, o conflito é central à dinâmica organizacional e o poder é o recurso mais importante; 5. As metas organizacionais e as decisões emergem da negociação, a troca e a competência pelos postos entre os membros das distintas coalisões.
A perspectiva política afirma que, dadas as constantes diferenças entre os interesses e os recursos escassos, o conflito entre os membros de uma coalização é inevitável e o poder se converte irremediavelmente em um recurso chave. Quando os recursos são escassos é necessário fazer concessões e equilibrar os princípios desejáveis que sejam mutuamente excludentes ou parcialmente incompatíveis, então as forças políticas subjacentes que preparam a cena para jogos de poder e conflito, organizações desconcertantes repetidas vezes.	

<p>Pressupostos da perspectiva simbólica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coisa mais importante de qualquer evento não é o que aconteceu, mas o que esse evento significa; 2. Os eventos e significados podem não estar intimamente relacionados um com o outro: o mesmo evento pode ter vários significados para diferentes pessoas devido às diferenças individuais de cada pessoa para interpretar sua experiência; 3. Muitos dos eventos e processos mais importantes nas organizações são ambíguos e incertos; muitas vezes é difícil ou impossível saber o que aconteceu, por que aconteceu ou o que acontecerá a seguir; 4. Com maior ambiguidade e incerteza, é mais difícil usar uma abordagem racional para análise, resolução de problemas e tomada de decisão; 5. Em face da ambiguidade e da incerteza, os seres humanos criam símbolos para esclarecer a confusão, aumentar a previsibilidade e encontrar uma direção (Eventos em si mesmos podem permanecer ilógicos, aleatórios e sem sentido, mas os símbolos mudam essas características); 6. Muitos eventos e processos organizacionais são mais importantes para o que eles expressam do que para o que eles produzem; trata-se de mitos, rituais, cerimônias e lendas seculares que ajudam as pessoas a pedir e dar sentido à sua experiência.
<p>Esta perspectiva apresenta um mundo que se afasta significativamente dos cânones tradicionais das teorias organizacionais: racionalidade, certeza e linearidade. A perspectiva simbólica vê o movimento da vida organizacional, mais como um fluxo do que como uma sequência linear. As organizações funcionam como máquinas orgânicas complexas no constante movimento. As decisões, os atores, os planos e os problemas, contiuamente, vão dando voltas em um labirinto elástico e mudando de obstáculos, barreiras e armadilhas.</p>	

Fonte: Rodríguez y Freites (2013). Adaptado pelos autores.

Cada perspectiva evidencia partes do universo organizacional e sugestão de êxito de gerenciamento de acordo com Bolman e Deal para que os líderes possam identificar cada perspectiva e compreender como usá-las para atingir os objetivos organizacionais.

4 POR UM MODELO COMPREENSIVO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Inicialmente, é importante assinalar que o estabelecimento de um modelo ideal é utópico, pois as concepções são estabelecidas de maneira abstrata e a partir de um cenário teórico. Logo, no âmbito concreto, é necessário refletir sobre a convergência de múltiplos modelos, a fim de permitir uma modelagem e adaptação às nuances e às peculiaridades. A partir daí, é necessário pensar um modelo compreensivo e que seja capaz de dialogar com todas as teorias possíveis, ou seja, um modelo democrático

participativo. Na concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisão é construído coletivamente, por meio da participação e da interação entre os atores.

Para Libâneo (2004), a organização e os processos de gestão podem assumir diferentes significados de acordo com a concepção adotada e os objetivos estabelecidos para a implementação da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Ao pensar em um modelo compreensivo, impõe reconhecer que a gestão implica em diálogo como meio de encontro de pessoas e solução dos conflitos. Dessa forma, a gestão, à luz de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e, em si mesma, democrática, já que se apresenta pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

Destarte, a gestão democrática, enquanto temática de cunho histórico, move contrariamente à direção mais difundida, em que os gestores se pautam ora por uma linha paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. “Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e suas variedades são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual” (FELINTO, 2014, p. 08). Para uma efetiva gestão democrático-participativa que contribui para a organização dos espaços escolares é imprescindível que a escola propicie momentos para discussões. De acordo com Luck:

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pelo espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LUCK, 2006, p. 30).

A construção e a conquista da autonomia serão possíveis com a democratização do poder, o que pressupõe uma necessidade de interação para participar e opinar sobre questões relativas à escola, ou seja, exige um aprendizado político e organizacional. Segundo Paro (2005, p. 17), “é neste contexto que ganha maior importância a participação da comunidade na escola, no sentido, de partilha do poder por parte daqueles que se supõe serem os mais diretamente interessados na qualidade de ensino”. É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la.

A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim,

acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 16).

Enquanto modelo compreensivo, a gestão democrática consiste em uma prática bastante significativa para o ambiente escolar, porquanto viabiliza uma educação de qualidade para todos os envolvidos, em especial os alunos. Considera-se, desta feita, que a participação se torna um elemento primordial para que ocorra efetivamente a gestão democrática. Logo, pensar no modelo compreensivo, alinhando de maneira efetiva democracia e participação, implica o reconhecimento da construção e das tomadas de decisão dos autores que constituem determinada comunidade acadêmica.

A adoção do modelo compreensivo implica, ainda, reconhecer a escola como um *locus* de atração da comunidade escolar, mantendo seus integrantes informados e envolvidos na dinâmica do ambiente escolar. De igual maneira, aprimoram-se as ações participativas e reflexivas, interagindo escola e comunidade, possibilitando, assim, melhorias e um ambiente de aprendizagem que faça sentido para todos. Felinto, ainda, acrescenta que: “Desse modo, a democracia escolar é um processo de luta, conflitos, ou seja, um processo de diversidades nas relações sociais. Assim, fica evidente que o conceito de democracia esta relacionado com cidadania” (FELINTO, 2014, p. 09).

Os elementos essenciais da gestão escolar democrático-participativa pode se apresentar de várias formas, no ambiente escolar, as principais são: constituição do Conselho Escolar; elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para o gestor.

A gestão democrático-participativa, enquanto um modelo compreensivo, propugna que as decisões devem ser tomadas a partir dos debates elaborados a fim de se alcançar um denominador comum. No modelo proposto, supera-se a visão tradicional ou, por vezes, limitada que cada modelo teórico estabelecido tende a replicar, passando a reconhecer que a gestão é uma atribuição pluralizada e que reclama enfoques diversos e convergentes para se alcançar o êxito.

CONCLUSÃO

É fato que a escola, contemporaneamente, sofreu uma série de intensas e importantes modificações, tendo suas atribuições alargadas e o seu papel refeito em um contexto globalizado. Para tanto, a simples ministração de conteúdo não mais prospera como atribuição *sine qua non*, mas sim passa a dialogar uma série de outras

incumbências a respeito da formação de seu alunado, sobretudo no que se relaciona à perspectiva instrucional e crítico-reflexiva. Em igual linha, o papel do gestor da escola não mais cabe limitado a um modelo teórico proposto e cuja reprodução se dá em um plano ideal, indiferente a uma série de peculiaridades e necessidades diárias que reclamam uma visão mais integradora e completa sobre a temática.

Neste sentido, a fim de assegurar que sejam atendidas as atribuições da escola, uma nova gestão se impõe. A gestão compreensiva, capaz de promover o diálogo dos múltiplos modelos teóricos, bem como fomentar uma estrutura democrático-participativa é a proposição mais salutar. Tal fato decorre da premissa de reconhecer a heterogeneidade que reveste tal ambiente, interagindo diversos elementos e atribuições que requerem uma visão mais adensada sobre a temática. Sendo assim, ultrapassando modelos teóricos ideais, a percepção de gestão democrático-participativa permite uma ótica complexa e multifacetada sobre o ambiente escolar, abarcando variáveis e elementos que vindicam uma percepção mais robusta do gestor.

BIBLIOGRAFIA

AFONSO, Almerindo Janela. Gestão, autonomia e *accountability* na escola pública portuguesa: breve dicotomia. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE)*, Porto Alegre, v. 26, n 1, pp.13-30, jan-abr. 2010.

BUSH, T. *Teorias de Liderança e Gestão Educacional*. 3 ed. Londres: Sage Publishing Ltd., 2003.

EVERARD, K. B.; MORRIS, G.; WILSON, I. *Gestão Ecológica Efetiva*. 4 ed. Londres: Sábio Publishing Ltd., 2004.

FELINTO, Paola Ceccon. *Gestão Escolar na Perspectiva Democrático-Participativa*. 17f. Monografia (Especialização de Coordenação Pedagógica) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. *Autonomia da Escola*. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

HANDY, C.; AITKEN, R. *Compreendendo Escolas como Organizações*. Londres: Pelicano, 1986.

LIBÂNEO, J. C. *et al. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

Libâneo, J. C. *Gestão e organização da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6 ed. São Paulo, Heccus Editora, 2003.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola*. São Paulo: Vozes, 2006.

MIRANDA, Marcelo Henrique Gonçalves de. *Organização e Gestão de Escolas em Educação Básica no Agreste Pernambucano*. Extraído de: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/MarceloHenriqueGoncalvesdeMiranda_GT1_integral.pdf. Consulta em 11 jan. 2018.

PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: Introdução crítica*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública* 3 ed. São Paulo: Ática, 2005.

PRETO, Lourdes Aparecida Marques Silva O. *A gestão escolar e os seus desafios: memórias e reflexões de uma gestora em formação*. 30f. Monografia (Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional) – Universidade de Campinas, Campinas, 2015.

RODRÍGUEZ, Luis; FREITES, Zahira Moreno. *Perspectivas de liderazgo consideradas por Bolman y Deal: un análisis en los gerentes venezolanos*. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín, v. 15, n. 1, pp. 49-63, 2013. Extraído de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2501/3638> Consulta: 09 jan. 2018.

SHAW, C.K.Y. *Teoria Hegeliana da burocracia moderna*. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, v. 7, n 1, jan-abr. 1992.

STEPHENSON, H. Gestão e participação em projetos ELT. *In: ELT Journal* 48/3, pp. 225-231, 1994.

ZUNG, A. A. K. A teoria da administração educacional: ciência e ideologia. *In Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, fev. 1984.

SOBRE OS AUTORES

AUTOR 1: Doutoranda vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Mestra em Metodologia da Investigação pela Faculdade de Humanidades e Ciências da Comunicação. Professora na Universidad Nacional de Concepción. E-mail: floracuttier-1968@hotmail.com

AUTOR 2: Doutoranda vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Mestra em Educação pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Professora no Centro Universitário do Norte e na FAMETRO. Pedagoga na SEDUC. E-mail: leinaaraujo60@gmail.com

AUTOR 3: Doutoranda vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Mestra em Economia Empresarial

pela Universidade Cândido Mendes. Professora na Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – campus de Bom Jesus do Itabapoana-RJ. E-mail: neuzamsnunes@gmail.com

AUTOR 4: Doutorando vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Mestre em Teologia pelas Faculdades Batista do Paraná (FABAPAR). Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E-mail: romildoeng@hotmail.com

AUTOR 5: Doutorando vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Mestre em Teologia pelas Faculdades Batista do Paraná (FABAPAR). Professor na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E-mail: saturnino.machado@gmail.com

AUTOR 6: Doutorando vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. Doutorando vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Direito e Sociologia pela Universidade Federal Fluminense. Mestre em Ciências Jurídicas e Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Direito e Sociologia pela Universidade Federal Fluminense. Professor na Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – campus de Bom Jesus do Itabapoana-RJ e Instituto de Ensino Superior do Espírito Santo (IESES) – unidade de Cachoeiro de Itapemirim-ES. E-mail: taua_verdan2@hotmail.com

AUTOR 7: Professora Orientadora. Doutora em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia (UNA). Mestra em Educação pela Faculdade Interamericana de Educação da Universidade de Santa Maria. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação da Universidade Autônoma de Assunção. E-mail: olgagiubi48@gmail.com