

## A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

**Iliete Correa dos Santos**

Graduanda em Pedagogia,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Maria Beatriz Ferreira da Rocha**

Graduanda em Pedagogia,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Thayara Bassiky da Costa Teixeira**

Graduanda em Pedagogia,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Ana Laura da Silva Teixeira**

Mestre em Educação – UNICAMP; Graduada em Pedagogia – UFMS;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

Este artigo é baseado em pesquisas bibliográficas e tem como o objetivo apresentar as relações entre a teoria clássica da administração e a administração escolar, de maneira que fiquem em evidência suas razões de existências e suas utilidades. Partindo das indagações referidas ao processo de administração escolar, o que a administração clássica oferece de benefícios sobre a Gestão escolar democrática? Quais suas funções e suas eficiências para os processos de desenvolvimento gestacional? Buscaremos apresentar os problemas causados quando não se ocorre uma administração democrática, pois vivenciamos questões e posturas inadequadas durante o estágio que poderiam ser evitadas a partir da prática da administração coletiva. Portanto buscamos a fundo proporcionar uma leitura clara e objetiva a respeito de tais problemáticas.

**PALAVRAS-CHAVE:** administração clássica; gestão escolar democrática; relação e realidade.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi realizado durante a disciplina de “Fundamentos da Administração Escolar”, que teve como finalidade a avaliação por meio da elaboração de artigo.

O presente estudo científico foi elaborado não somente do interesse das acadêmicas, mas também para uma melhor compreensão das teorias clássicas da administração, assim como da gestão escolar democrática e estabelecer uma relação entre ambas é um dos objetivos, além de trazer aspectos teóricos para maior compreensão de nossas vivências atuais, além de conter nossas experiências de estágio, buscamos nos pautar em referenciais bibliográficos, que expliquem tais

complicações.

A administração de modo geral, está presente em todo lugar, casa, família, empresas, escolas entre outros. Sendo assim, ela surgiu de uma necessidade com a proposta de melhorar os resultados pretendidos. Diante disso levantamos estudos para discutirmos a respeito da importância da administração no âmbito escolar e como adapta-lo para aprimorar as qualidades de ensino, levando em consideração problemas notados por nós, mas que também podem se fazer presentes em outras unidades, como a falta de administração e a falta de preparo dos gestores que implicam diretamente nas relações humanas. Pois, de acordo com Miranda (2011) “percebe-se que alguns conflitos existentes na escola são originados pela falta de conhecimento do que é gestão democrática, que norteia o desenvolvimento na prática da democracia”.

Com o crescimento do capitalismo as empresas obtiveram grandes avanços em suas produções, necessitando ter em sua frente um administrador para organizar o sistema empresarial, pois esta administração clássica surgiu com o propósito de organizar os sistemas de produção, utilizando a racionalidade para atingir determinados fins (MINTO, 2012).

Este por sua vez, possuía um caráter dominador, ordenava, comandava sem uma preocupação com as relações humanas, sempre em função do capital, em suas tomadas de decisões o diretor trabalha em individualidade e apenas delegava as funções e os objetivos a serem atingidos.

A administração escolar herdou da administração clássica a forma de arquitetar, planejar, racionalizar com bases em conhecimentos estruturados. No entanto, o diretor como responsável pelos processos administrativos, assume uma posição de gestor, e os planejamentos e execuções devem ou deveriam ser executada pensando em um bem comum, a escola como uma instituição social.

Em toda empresa e escola existem colaboradores, burocracias, objetivo de funcionamento, planejamento, problemas, sendo assim é necessário que se encontre uma técnica administrativa para melhor funcionamento de ambas. Tendo em comum além dos planejamentos, obter resultados satisfatórios, a racionalidade que se desempenha diante de tais empresas e escola, é de cunho humano, pois é de necessidade do homem organizar seus processos de relações seja entre homem e natureza ou nas relações que os homens estabelecem entre si.

Ao longo deste estudo buscaremos apresentar todo percurso da administração clássica e escolar, demonstrando a importância de administrar para obter resultados positivos e a relação entre a teoria clássica da administração e a administração escolar diante os processos organizacionais.

## **2 OBJETIVOS**

Este presente estudo visa apresentar as relações existentes entre a administração clássica e a gestão escolar. Faremos uma analogia de maneira que fique em evidências contribuições dessas administrações.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Este trabalho é embasado em pesquisas bibliográficas, e possui relações com a realidade vivenciada em algumas unidades escolares não somente do conhecimento das acadêmicas como também podem coincidir com a realidade do leitor (NASCIMENTO, 2008), neste caso em específico as questões da administração clássica nos irá proporcionar uma visão mais clara sobre a importância da gestão escolar democrática escolar para obter resultados positivos. De acordo com Gil (2002), os objetivos propostos neste trabalho, tratam de uma pesquisa descritiva, pois além de descrever as características de um determinado fenômeno social, estabelecem relações entre os objetos de estudo.

Partindo das refinadas palavras: administração clássica; gestão escolar; relação e realidade, foram realizadas pesquisas bibliográficas além de consultas realizadas no repertório online Scielo e Google Acadêmico. Além de pesquisas no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa – ANPED, pois são os melhores sites para contribuição.

Este referencial tem como objetivo apresentar os principais conceitos das pesquisas, além de auxiliar em uma melhor compreensão sobre o tema proposto. Os documentos de análise foram coletados e selecionados de acordo com objetivos da pesquisa e da existência de documentos complementares. Estes documentos são de domínio público e mantêm disponível em meio eletrônico e em bibliotecas.

## 4 FUNDAMENTOS DA TEORIA CLASSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Com a revolução industrial houve um crescimento desenfreado da produção de bens de consumo, dentro das indústrias, gerando também desperdícios nessas linhas de montagem, e uma produtividade sem planejamento, surgiu então a necessidade de uma administração. Sendo assim, Frederick Taylor pensando em uma produtividade de maneira racional, iniciou a teoria clássica da administração, criando a Organização Racional do trabalho (ORT), padronizando a maneira de se trabalhar e os maquinários (CHIAVENATO, 2004).

Com a ORT veio o aprimoramento da divisão de trabalhos, e através das teorias de Julis Henri Fayol iniciou os processos de previsão, organização, coordenação e controle, tudo em função do capital (CHIAVENATO, 2004).

A administração teve várias ações e mutações conforme o tempo, sendo assim, apesar das mudanças, ela permanece como um meio de aperfeiçoamento para atingir os melhores resultados para a empresa. A administração é realizada há muito tempo, e vêm se desenvolvendo, os administradores encontram problemas na prática, e é preciso técnicas para solucioná-los.

Segundo Chiavenato (2004), Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber, (1) funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa; (2) funções comerciais: relacionadas com compra, venda e permuta; (3) funções financeiras: relacionadas com procura e gerencia de capitais; (4) funções de segurança: relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas; (5) funções contábeis: relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas (6) funções administrativas: relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.

Para Fayol "nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra função, designada pelo nome de Administração" (CHIAVENATO, 2004. p. 80).

Max Weber é uma grande referência da sociologia, defendia a idéia de que a sociedade é fundamental para o desenvolvimento da empresa, ele via a sociedade como um organismo (CHIAVENATO, 2004), no entanto acreditava que a sociedade já nascia com suas predestinações, e a educação ainda era erronia, dividida em a

elite, a clérica e a educação para se aprender a burocracia, uma maneira de controlar a sociedade, ou seja, administrar, mais uma vez em função da empresa, preservando a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Essa administração focada em produzir, não se atentava as questões emancipatórias da educação, em transformar o conhecimento para a liberdade social, essa visão de ter uma administração democrática não existia, a busca se torna incessante pelo lucro, mais tarde se pensou a respeito das relações de trabalho, a ideia ainda predominava em favorecimento da empresa, e não no desenvolvimento humano.

A ideia de organizar iniciada na administração clássica se estendeu para área escolar buscando organizar todo o sistema educacional deste modo democraticamente, com uma proposta descentralizadora, libertadora. Veremos no próximo tópico a respeito da gestão escolar democrática, relações, objetivos e os problemas existentes quando não ocorre o objetivo de origem.

## **5 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Falar sobre as concepções de gestão implica na necessidade primordial do conhecimento do conceito de organização, visto que a gestão ocorre no âmbito das organizações.

Libâneo (2001, p. 205) pontua que “[...] organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, provê as condições necessárias para realizar uma ação” (p. 205). No que se refere ao termo administrar afirma que “[...] administrar é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”.

Com a proposta de libertar a sociedade das suas condições opressoras, Paulo Freire defende a ideia de que só a educação poderá libertar a sociedade das amarras desta administração capitalista e desumana.

A integração ao seu contexto, resultante de estar não apenas nele, mas com ele, e não a simples adaptação, acomodação ou ajustamento, comportamento próprio da esfera dos contatos, ou sintoma de sua desumanização implica em que, tanto a visão de si mesmo, como a do mundo, não podem absolutizar-se, fazendo-o sentir-se um ser desgarrado e suspenso ou levando-o a julgar o seu mundo algo sobre que apenas se acha. A sua integração o enraíza. Faz dele na sua feliz expressão de Marcel “Um ser situado e datado”. Daí que a massificação implique no desenraizamento do homem. Na sua “destemporização”. Na sua

acomodação. No seu ajustamento. (FREIRE, 1967, p41-42).

Essa ideia de Freire nos coloca em uma posição contrária a da Teoria Clássica da administração, dar autonomia a sociedade não é e nunca foi o objetivo da administração clássica. A educação gerida pela “elite” é o que explora o “homem simples”, segundo Freire (1967), sugerindo que a educação mude esse estado de acomodação criado pela administração clássica.

A proposta é ter um ensino igualitário, democrático, que não coloque de escanteio as classes menos favorecidas, e nem limite o conhecimento por uma necessidade do mercado, pois o conhecimento proposto pela escola é visível nas empresas, um ensino que não busca propor relações pessoais, coletividade, igualdade, irá refletir diretamente da indústria, como uma indústria capitalista que só pensa em gerar capital, com problemas de relacionamento pessoais dentre outros que surgirão.

Os princípios da gestão escolar, essencialmente sobre a gestão democrática, estão ancorados na Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDB). Nos seus artigos 14 e 15, destacam suas respectivas determinações no que se refere à gestão democrática.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, Art. 14)

Os artigos da LDB/96 acima citados colocam que a gestão democrática nos sistemas de ensino oferece autocracia para que as unidades desenvolvam suas especificidades, de forma com que operem a gestão com participação de toda a unidade escolar.

No entanto, ao mesmo tempo em que essa lei dá os direitos a operarem de maneira democrática, a educação cai no vazio pelo fato de que essa escola não serve a um bem comum, uma vez que ela é o reflexo político, e serve aos interesses sociopolíticos.

José Carlos Libâneo (1998, p. 22), afirma que:

O pedagógico refere-se a finalidades da ação educativa, implicando objetivos sociopolíticos a partir dos quais se estabelecem formas

organizativas e metodológicas da ação educativa. Nesse entendimento, o fenômeno educativo apresenta-se como expressão de interesses sociais em conflito na sociedade.

As instituições que possuem um organograma que faz do diretor o líder a tomar decisões na esfera administrativa, pedagógica e disciplinar, precisam buscar se adequar as constantes influências do Estado dentro da escola, para não se igualar a administração clássica e capitalista no sentido de alienar o ensino ao mercado de trabalho.

Salientando que nas bases da gestão democrática, uma de suas funções é ade gerir a escola e no que se refere a ela. A gestão democrática busca uma aproximação de todos os elementos envolvidos da escola, buscando a participação de todos e a melhoria e qualidade do ensino. E faz isto observando as necessidades da comunidade e dos alunos, por meio de uma gestão que pode resultar em transformações no ensino-aprendizagem, pois os princípios da gestão democrática é gerar conquistas, buscando cooperação, igualdade e cidadania da comunidade.

A escola em que trabalhamos tem problemas e desafios de toda a natureza, desde os mais corriqueiros, como a falta de suprimento de material e de pessoal para o funcionamento das rotinas diárias, até a violência, que passou a integrar o seu cotidiano. Mas acredito que seu problema maior e seu maior desafio têm a ver com a função social que ela exerce que é a de assegurar a todos a permanência na escola com a aquisição de aprendizagens significativas, oportunidades de exercício da cidadania, desenvolvimento das potencialidades de cada um e com um preparo básico para o mundo do trabalho. Nesse sentido temos muito que caminhar (BARRETO, 2013, p.3 apud DANIEL, 2013, p. 41).

A gestão democrática busca então, uma aproximação entre todos envolvidos na comunidade escolar e a busca de participação de todos, buscando melhorias e qualidade de ensino no âmbito escolar, opondo mais uma vez a teoria clássica que possui uma visão de que o bem maior é a empresa, e a sociedade só participa com a sua força de trabalho. Contudo, a democracia vai muito além disso, significa, dentre outros fatores que discutiremos ao longo do tópico, que o novo diretor deve ter uma atuação no modelo de gestão compartilhada.

Ainda vale mencionar que nos moldes da gestão democrática uma das suas funções é gerir a escola no que se refere aos recursos destinados a ela. A descentralização e privatização são marcas da política neoliberais. Assim, os recursos financeiros são enviados às unidades educativas, tipologia de alunos e funcionários de uma escola ou CEI para serem administrados. Essa administração é

feita pelo diretor em parceria com a Associação de Pais e Mestres (APM) e também pelo Conselho Gestor.

Fazem parte da APM e Conselho Gestor: pais, professores, funcionários administrativos e alunos. Cada segmento é representado e tem direito a voz e voto. Dessa maneira, atuar na liderança de uma equipe com pessoas que tem pensamentos divergentes é uma competência do novo gestor. Para isso, deve traçar coletivamente, objetivo comum e proporcionar meios para estes sejam cumpridos, ou seja, qual a sua função social. Concordamos que

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, 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 transformação social. A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho e nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. [...] Por sua vez, as outras três concepções tem, em comum, uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo (LIBÂNEO, 2013, p. 105).

A gestão funciona a partir das necessidades dos alunos e da comunidade por meio de uma gestão democrática que pode, e deve resultar em transformações no ensino-aprendizagem, pois dentre os princípios da gestão democrática está à participação, cooperação e cidadania.

Essa gestão escolar democrática possui importância para a transformação do ensino tradicional, havendo transformações notórias e satisfatórias nas escolas que carregam como princípio a gestão democrática, sendo o dia abocamento um de seus principais elementos.

De acordo com nossas experiências em um centro de educação infantil de rede pública percebemos diversos problemas pela falta de uma gestão, problemas como falta de coletividade era muito notado, prejudicando o desempenho escolar, além da falta da participação da comunidade nos projetos escolares.

A individualidade seja na tomada de decisões ou durante projetos escolares, eram visíveis pelos funcionários da escola, resultando em conflitos internos, a gestora por sua vez não conseguia solucionar, uma vez que ela também agia na individualidade, informando e nunca pedindo a opinião dos profissionais da

educação. Sendo assim os objetivos propostos pela gestão democrática apresentava falhas desde a gestora, repetindo ações da teoria clássica.

Nas palavras de Gadotti (1998, p 74),

Há uma contradição interna na educação, própria da sua natureza, entre a necessidade de transmissão de uma cultura existente – que é a tarefa conservadora da educação e a necessidade de criação de uma nova cultura, sua tarefa revolucionária. O que ocorre numa sociedade dada é que uma das duas tendências é sempre dominante.

Como gestor escolar, suas intenções deveriam ser sempre as melhores, porém acabava que seguia tradição de comandar, ordenar resolvendo o problema temporariamente, mantendo a cultura dominante.

A hierarquia da administração escolar ainda é herança da estrutura clássica, o que se necessita é preservar a equipe de trabalho, motivando a democracia e as relações pessoais para alcance de resultados positivos.

Métodos como reunião participativa para falar a respeito dos incômodos, ouvindo as opiniões dos demais participantes, criar projetos para envolver a família e a comunidade enriquecendo assim os laços e proporcionando saberes para o bem de todos, organizar democraticamente não é delegar funções, mas é dar espaço para a voz do outro.

Os processos de transformação das escolas são nitidamente visíveis, mas são lentos para aparecerem a curto prazo, visto que isso acontece por causa do reflexo porque a sociedade ainda não entendeu os processos da educação e da administração até porque a democracia na escola depende dos cidadãos nela inseridos que não obtiveram um ensino de qualidade, que não tiveram uma visão totalizante da questão educacional, a gestão democrática não é somente uma gestão de direitos, mas pode ser considerada uma ponte para a educação do país.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender a respeito da teoria clássica da administração nos permitiu o desenvolvimento intelectual, bem como a sua aplicação no contexto escolar, aprimorando para uma proposta democrática, coletiva igualitária, o que dificulta esta prática é a falta de preparo da gestão, visto que este é o cargo mais elementar. Neste caso, porém os demais funcionários também possuem suas

responsabilidades dentro da escola, por isso houve essa proposta de descentralização.

A partir do momento em que se busca compreender a origem do problema a possibilidade de resolvê-lo é maior, mas se agirmos em monotonia não será possível erradicá-lo pelo contrário outros obstáculos aparecerão em decorrência da má gestão.

A teoria permite ter o embasamento inicial, mas a prática deve ser empregue de acordo com a realidade de cada unidade, respeitando as particularidades de cada indivíduo envolvido no entorno escolar.

Para se organizar é preciso planejar, e neste planejamento a comunidade a família e a coletividade escolar já tem que estar incluso, criando hábito dentro da escola visando assim bons resultados.

Este estudo nos permitiu compreender o que se passava dentro daquela unidade escolar, o porque não se obtinha resultado e o porquê os problemas eram sempre os mesmos, entendemos que para estar à frente de uma unidade escolar não é ter somente bagagem teórica mas criar iniciativas que possibilitem uma ação dentro da escola.

Compreender a realidade é o primeiro passo, depois é necessário adequar ao seu Planejamento Político Pedagógico e observar se ele está sendo empregado, exigindo de todos a sua execução assim como na hora da sua elaboração. Problemas ainda sim surgirão, no entanto, a solução está sempre em organizar, planejar e executar, esperando sempre bons resultados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CHIAVENATO, Adalberto. Introdução a Teoria Geral Da Administração-editora Elsevier, 2004.

DANIEL, M. Q. de S. A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, 2013. dez. 1996.

FREIRE, P. Educação como prática da liberdade. Editora Paz e Terra, 2015.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004

MINTO, L. W; AZILDE, L. A; LOMBARDI, J. C. História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor; Alinea; 2º edição; 2012;

MIRANDA, M. E. M. Gestão Democrática: Uma discussão necessária, 2011.