

EVANDRO VARELA BRAZ

**CONSULTOR SOCIAL ESCOLAR
UM AGENTE DE MUDANÇAS NAS ESCOLAS PARTICULARES
DE NÍVEL BÁSICO**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUC-PR**

**CURITIBA
1998**

EVANDRO VARELA BRAZ

**CONSULTOR SOCIAL ESCOLAR
UM AGENTE DE MUDANÇAS NAS ESCOLAS DE NÍVEL BÁSICO**

Dissertação apresentada á Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Doutora Lilian Anna Wachowicz.

CURITIBA
1998



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Departamento de Educação
Mestrado em Educação

ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 97

No dia **09 de março de 1998**, às **9h**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. ^a Dr. ^a Lilian Anna Wachowicz	<i>Lilian A. Wachowicz</i>
Prof. ^a Dr. ^a Onilza Borges Martins	<i>Onilza Borges Martins</i>
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	<i>Zelia Milléo Pavão</i>

designada para a Exame de Dissertação do mestrando **Evandro Varela Braz**, ano de ingresso 1995, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **CONSULTOR SOCIAL ESCOLAR: Um agente de mudanças nas Escolas Particulares de 1.º e 2.º graus**.

Prof. ^a Dr. ^a Lilian Anna Wachowicz	Conceito <u>A</u>
Prof. ^a Dr. ^a Onilza Borges Martins	Conceito <u>A</u>
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	Conceito <u>A</u>
	Conceito Final <u>A</u>

Observações: Esta' aprovada a Dissertação devido
incorporar na versão final as sugestões
dos membros da Banca Examinadora

Peri Mesquita
Prof. Dr. Peri Mesquita
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

AGRADECIMENTOS

- A Deus por conceder-me sabedoria e disposição para chegar até aqui.
- À Professora **Dra. LILIAN ANNA WACHOWICZ**, pela amabilidade com que atendeu-me desde o primeiro encontro. Além da responsabilidade e oportunas orientações na execução deste trabalho.
- À Professora **Dra. ONILZA BORGES MARTINS**, pela disponibilidade, não só por participar desta banca, mas principalmente, pela sábia experiência demonstrada em Gestão Democrática Social Escolar.
- À Professora **Dra. ZÉLIA MILLÉO PAVÃO**, pela honra e boa vontade que nos concedeu em participar desta banca.
- À **Organização da Igreja Adventista** pela bolsa de estudos oferecida.
- À minha querida e dedicada esposa Cleide, pelo apoio ímpar concedido nos momentos mais difíceis.
- A todos os amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a efetivação deste trabalho.

BANCA EXAMINADORA

DRA. LILIAN ANNA WACHOWICZ

PRESIDENTE

DRA. ONILZA BORGES MARTINS

MEMBRO

DRA. ZÉLIA MILLÉO PAVÃO

MEMBRO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A. O Objetivo	1
B. O Problema	5
C. A Justificativa	10
D. A Linha de Pesquisa.....	14
E. O Processo Metodológico	15

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

1. Administração Geral no Contexto Histórico e Empresarial	20
1.1 Teoria Clássica da Administração ou Administração Científica	21
1.2 Teoria das Relações Humanas	24
1.3 Teoria Burocrática	25
2. Considerações Sobre as Teorias da Administração	26
3. Administração Geral no Contexto Histórico e Educacional.....	28
4. Origem da Administração Escolar	33
5. Divergências Entre A Administração Empresarial Versus Administração Escolar.....	34
6. O Administrador Escolar.....	37
7. Administração de Empresa Versus Administração Escolar	39
8. Considerações	41

CAPÍTULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE SOCIAL

Introdução	44
1. Paradigma Multidimensional de Administração da Educação	45
2. Educação e Qualidade de Vida	58
3. Transformação Social e Administração Escolar	51
4. Sociedade Política Versus Sociedade Civil.....	54
5. Classe Dominante Versus Classe Dominada.....	58
6. Educação Escolar Para Transformação Social	62
7. Administração Escolar e Transformação Social.....	64

CAPÍTULO III

DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA NA EMPRESA

Introdução	69
1. Desde quando existem serviços de Consultoria?.....	71
2. A Consultoria pode ser: Externa e Interna	73
3. Diagnóstico ou fase inicial da consultoria	75
4. Qual a diferença entre uma consultoria e outra	76
4.1. Habilidade Técnica	77
4.2. Habilidades Interpessoais	78
4.3. Habilidades de Consultoria	79
5. O Que é um Consultor?	83
6. Fontes do Poder do Consultor	84
7. Como Age um Consultor na Prática.....	86

CAPÍTULO IV

PROPOSIÇÃO DE UM CONSULTOR SOCIAL PARA AS ESCOLAS PARTICULARES

Introdução.....	91
1. O Que é Qualidade Total ?.....	92
2. Origem e Difusão da Palavra.....	93
3. A Qualidade Como Diferença.....	95
4. A Qualidade Como um Retorno à Conquista Social.....	96
5. Consultoria Social Escolar.....	97
6. Conclusão	98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
---------------------------------	-----

ANEXO:

QUESTIONÁRIO

RESUMO

Dentro de um contexto em que as crises mundiais forçam mudanças, inevitáveis e não previsíveis, exige-se que os educadores ao elaborar suas estratégias de melhoramentos se orientem, quanto a utilização de processos envolvendo organizações que, na verdade, não são os mais recomendáveis, mas pela influência política, ou pelo modismo, acabam interferindo na missão e nos objetivos de tais organizações. Desta forma, na escola particular, seja ela confessional ou não, a retórica tem sido diferente da prática, pois, no que se percebe, os objetivos escolares estão, substancialmente, invertidos. Assim, a necessidade de mudança na educação surge a partir de quadrantes como desenvolvimento tecnológico, mudanças demográficas que, refletem os fatores sociais e econômicos mais vastos, enquanto outros resultam de decisões políticas, de ações administrativas ou de desenvolvimentos profissionais. A experiência tem demonstrado, que qualquer mudança educacional significativa é uma atividade necessária e muito complexa, que requer um conhecimento profissional profundo, capacidade de apreciação e um vasto leque de outras competências pessoais.

A escola hoje, é encarada sobretudo como um prolongamento da administração geral que, através da definição de finalidades e normas, acaba determinando o seu funcionamento. Assim, este carácter redutor a que é atribuído a escola, substitui-lhe, paulatinamente, a concepção de organização

social, por uma mera unidade administrativa, e faz aumentar nas escolas particulares, a concepção da mesma como uma empresa.

Este trabalho trata: da necessidade de mudança no contexto social escolar, da demonstração de que a escola e a empresa, apesar das semelhanças entre ambas, são necessariamente diferentes em seus objetivos, possuem valores diferentes, possuem identidades diferentes e fazem contribuições diferente à sociedade. Mostra também que, como o consultor é um agente de mudança nas organizações, ele pode atuar nas escolas em busca de uma transformação social, servindo nas escolas particulares como um “construtor social “. Explica também o funcionamento da Consultoria tradicional, revela sua importância para as organizações nos tempos atuais e, mostra que a transformação social é necessária e vigente para a sociedade brasileira, e faz a proposição da criação de um consultor social escolar.

Embora o presente trabalho, venha a influenciar tão pouco diante das complexidades nas transformações educativas, esperamos que ela possa ser, significativa no crescimento interativo da sociedade-escola.

ABSTRACT

In a context in which worldwide crises cause great unavoidable and unpredictable changes, it is necessary that educators, when planning strategies of improvement, be wise in making use of processes which involve organizations and which although not being trustful, interfere in the mission and objectives of these organizations as a result of current political practices. Thus, in all types of

private schools, theory has been different from what is practice, since most school objectives have been substantially inverted.

The need for a change in education emerges from factors such as technological development and demographic movement which reflect various social and economical factors as well as political decisions, administrative actions, and professional development. Experience has shown that any meaningful educational change is a necessarily complex activity which requires theoretically based professional knowledge and ability to analyze problems, among other personal competencies.

School today seen as another type of general administration which, through the establishment of objectives and rules, determines its functioning. Thus, school has been given a reduced value and its conception as a social organization has been slowly substituted by that of a mere administrative unit, creating, in private schools, the idea that such institutions are, in fact, businesses.

The present study deals, in particular, with the need for a change in the school social context and with the need to show that school administration and general business, although sharing some characteristics, are necessarily different in their objectives, have different values and different identity making society different contributions. The present study also shows that the consultant, as an agent of social changes, may act in schools in search for such changes, working as a “social constructor”. This study also explains the functioning of traditional consultancy, revealing its importance to organizations at present time and showing that it is necessary to make social changes in Brazilian society. Finally, the present study proposes the creation of a social school consultant.

Although the present work contributes only a little to the complex educational scenery, we hope can somehow our understanding of the interactive nature of relationship school society.

INTRODUÇÃO

A) OBJETIVO

O avanço tecnológico tem provocado, mudanças significativas, em vários setores, e diversas áreas, envolvendo organizações em processos que, na verdade não são os mais recomendáveis, mas pela política do momento, ou pelo efêmero modismo, acabam interferindo na missão e nos objetivos de tais organizações. Assim é que, as instituições escolares, sentem-se obrigadas a aderir tais processos, uma vez que, as escolas particulares na crise que atravessam de qualidade e de atualização, pressionadas pelos pais que querem o custo/benefício valorizado tem sido receptivas e, bastante vulneráveis na aplicação de alguns desses processos, no objetivo de satisfazer a sua clientela e, buscar o lucro financeiro. Surge desta forma, uma análise considerável neste processo.

Particularmente, produzir apenas uma dissertação, não basta. É imprescindível compreender que, a trajetória de um trabalho de pesquisa deve em primeiro lugar ser motivo de crescimento para quem o faz. Em seguida, estar ciente que, a importância da educação para a sociedade é algo que deve transcender os nossos próprios interesses, pois:

“A escola é uma instituição necessária para a vigência da democracia na sociedade. Ainda que não existisse como instituição sempre que as formações sociais existiram, (...) quanto mais complexos forem esses códigos, mais capacidades exigirão das pessoas que vivem em sociedades, e portanto mais necessária será a escola capaz de desenvolvê-las”. WACHOWICZ (1992, p. 9).

Porém, o que podemos esperar da capacidade da maioria dos brasileiros que se encontra fora das escolas, discriminada e marginalizada, quando as próprias escolas tornam-se cada vez mais privadas e elitistas?

Assim, pensando na contribuição que poderia dar à educação e mais diretamente à escola, na qual estive ligado durante a vida profissional, foi que decidi realizar este trabalho sobre __ Consultor Social Escolar: um agente de mudanças nas escolas particulares, uma vez que, a escola é uma instituição de extrema importância para formação e transformação de uma sociedade.

__ Por que Consultor? Um conselho, sempre foi a premissa básica para a obtenção do sucesso, em qualquer mudança, principalmente, quando se buscou na consultoria o ‘ideal’ __ o especialista mais competente, e segundo Geoffrey Bellman (1990, p. XXV) “Consultor é um agente capaz de promover mudanças nas organizações”. Como a Consultoria tradicional já está operando nas escolas, principalmente, particulares, nada mais justo do que propor uma consultoria específica para as escolas, que trabalhe no resgate de suas funções, até porque, baseado nas leituras sobre livros propostos para este trabalho, pelos próprios princípios da consultoria, o consultor deve agir em áreas cada vez mais detalhadas, para que a consultoria alcance o seu objetivo.

Entretanto, por que SOCIAL? Esta idéia surgiu de um pensamento de SILVA (1994) que declara:

“...É importante que os educadores não se rendam a uma ofensiva que pretenda transformar radicalmente não apenas a política da pedagogia, mas também a pedagogia da política (...) porém, mais importante ainda que criemos e recriemos nossas próprias categorias, que definamos e redefinamos as metáforas e as palavras que nos permitam formular um projeto social e educacional que contraponha àquelas já previamente definida pelo léxico e pela retórica neoliberal. Educadoras e educadores precisam mais do que nunca, assumir sua identidade como trabalhadores culturais envolvidos na produção de memória

histórica e de sujeitos sociais que criam e recriam o espaço e a vida sociais.(...) Não assumir nosso lugar e responsabilidade nesse espaço significa entregá-lo a forças que certamente irão moldá-lo de acordo com seus próprios objetivos e esses objetivos podem não ser exatamente de justiça, igualdade e de um futuro melhor para todos”. SILVA(1994, p. 28).

O maior dilema enfrentado pela pedagogia conservadora é defender a real função da educação, dos ataques promovidos pelos “empresários do ensino” que, desejam transformá-la num problema econômico, esquecendo que a característica primordial é, a pedagógica. Assim, é necessário que, os pedagogos fiéis ao posto do dever façam frente a esses processos de racionalidade econômica, que emergem a cada instante, como: “Qualidade Total”, “Eficiência”, “Reengenharia”, “Produtividade” etc. que vem submergindo, sorrateiramente, tentando usurpar a característica real educativa, infiltrando na educação, novas finalidades nos objetivos e novos compromissos que, talvez, não seja exatamente o de um futuro melhor para a sociedade, porque atrapalham e desvirtuam a função social da mesma . Interessante é saber que, “o desvio da função de tais escolas, tem causado danos a sociedade”. (APPLE e BEANE, 1995, p.40). Ultimamente, tem surgido entre as escolas particulares, uma preocupação em resgatar, mesmo que, imparcialmente, as suas verdadeiras funções. É o que se nota através da propaganda nacional. **Escola. Cuidado. Escolha!** (é notório que na verdade a preocupação, mesmo, é com a perda de alunos - lucro). A exposição de tal propaganda, revela de certa forma uma repressiva da sociedade que não está alheia aos serviços prestados. Para Witmman, está surgindo, também, uma ação reativa por parte dos educadores na criação de uma nova escola,

“A prática concreta escolar está mostrando, que nós (escola pública) estamos construindo uma nova escola e minha impressão é que a escola privada (...) só é sustentada pelo cinismo mercantil...” WITMMAN (1996, p. 44-47).

Isto revela que a escola particular perpassa para a sociedade que ela é, realmente, uma empresa. Endossando a citação, na pesquisa de campo realizada comprovou-se a veracidade disto, quando na distribuição de 18 questionários, 17 dos administradores, confirmaram que a escola deve mesmo ser tratada como uma empresa, e, conseqüentemente, deixa transparecer que a preocupação maior é o mercantilismo. Por isso, queremos mostrar que, a escola particular não deve ser esta empresa, por hora “estigmatizada” pela sociedade, pelos seus próprios donos e diretores, como uma instituição puramente mercenária, e por inferência, inútil a sociedade.

Portanto, um dos objetivos deste trabalho é, em primeiro lugar, assumir o nosso lugar e responsabilidade como educador, desempenhando uma pequena parcela de contribuição, neste imenso deserto de injustiça e desigualdade social. Pois, é inegável que,

“...a escola não tem o poder para corrigir todas as injustiças provocadas pela ordem capitalista (...) porém, também é equivocada a atitude de negar à escola qualquer papel na transformação social, esperando que a sociedade mude para mudar a escola (...) isso não significa que ela não possa ser um dos locais dessa mudança”. PARO (1996, p. 110-113).

Um outro objetivo é propor a criação de um Consultor Social Escolar, como agente de mudanças, para as escolas particulares de primeiro e segundo graus, a encontrarem o rumo pelas quais foram criadas, e trabalhar no resgate das mesmas diante da sociedade, uma vez que a “escola pública está incapacitada de atender a toda a sociedade, pelo descaso com que é tratada pelo governo (...) e como se sabe o caminho honesto para ascensão social é a educação, e isto ocorre sobretudo na escola, que é a instituição específica, responsável por essa tarefa”. (PARO, 1996, p. 109 - 110).

B) O PROBLEMA

Um dos problemas enfrentados pela escola particular, confessional ou não, é ser considerada como uma empresa ou indústria, cujo principal objetivo é o lucro financeiro. “O objetivo fundamental de qualquer fábrica ou indústria é a riqueza material, o lucro financeiro”. (BELLO, 1965, p. 19).

“(...) políticos, empresários, intelectuais e sindicalistas conservadores não hesitam em transformar qualquer debate sobre educação privada em um problema de ‘custos’. Até os sacrossantos homens da fé cristã têm começado a se deixar seduzir pelo discurso do mercado, fundido-o com seu favorito sermão da transcendência”. GENTILI (1994, p. 158).

Para Gentili, não há diferença entre a escola particular confessional, e a não confessional, no que tange a interesses financeiros, todas participam do mesmo processo mercenário, e isto tem denegrido a imagem de algumas escolas particulares, por deixarem notório, que o explícito interesse é aumentar os números da conta corrente, esquecendo o real objetivo pelas quais foram criadas. A meu ver, existe um radicalismo nesta citação de Gentili, em generalizar todos os tipos de escolas particulares neste processo mercantilista, pois ao que se sabe, é na maioria das escolas confessionais, que ainda acontece a verdadeira educação.

Assim, cresce a cada dia uma represália em defesa dos verdadeiros objetivos da educação, dando mais ênfase no ideal educativo. Para Du Bois, portanto, o ideal educativo deve estar acima de qualquer imediatismo barato:

“Não podemos permitir que os ideais de educação, quer as pessoas sejam ensinadas a ensinar ou a lavrar a terra, a fabricar tecidos ou a escrever, caiam num utilitarismo sórdido. A educação deve ter ideais amplos à sua frente, aqueles que a manipulam não podem e nem devem esquecer que estão lidando com Almas e não com Dólares”. DU BOIS (1902, p.82).

A ênfase dos ideais da educação devem ser muito mais amplos do que o mero conhecimento intelectual infiltrado nas mentes infantis que as recebem como algo de estrondoso valor. Para Du Bois, a idéia de transformar a educação num utilitarismo barato, faz parte da vida daqueles desconhecem o nobre ideal de educar.

Enfim, a educação está hoje sendo tomada e permeada por meios ilícitos, servindo muitas vezes de sustentação aos aproveitadores desta lacuna existente e criada pelo nosso Governo, que além de se apoderarem e subordinar a educação aos seus préstimos, também, fizeram algumas transferências de certos termos empresariais para o campo pedagógico como: “sociedade-cliente”, “produto educativo”, “soberania do consumidor”, “qualidade total”, “produto manufaturado”, que querendo ou não, perpassa à sociedade uma grande dúvida, no que se refere a escola particular em seus mecanismos. Gentili (1994) complementa o pensamento de Du Bois “(...) dentro desta questão o problema também é, subordinar a educação ao mercado, convertendo-a em mais um instrumento da complexa maquinaria de dualização e polarização social”. (GENTILI, 1994, p. 158). Dentro deste âmbito o engodo é transpassado, ou traduzido obscuramente na seleção dos melhores, através de termos como “excelência” “qualidade” que mobiliza escolas e alunos.

Com relação a isso, Fernández Enguita, também acrescenta:

“A insistência na “excelência” e na “qualidade” simboliza o passo de preocupar-se com a educação da maioria a fazê-lo com a educação da minoria. A idéia de “excelência” trata de mobilizar a competitividade entre as escolas e entre os alunos, organizando a educação como um campo de provas cujo objetivo principal é a seleção dos melhores”. ENGUITA (1990, p.113-114).

Infelizmente, nem tanto e também pela seleção dos melhores, mas o real interesse é, a idéia que subjaz por trás desta modalidade é que: o estabelecimento que ofereça um melhor serviço educacional consegue maior alunado. A questão é: o quê, dentro de uma escola pode ser considerado como melhor serviço educacional ? É o repasse do conhecimento intelectual ? É o atendimento aos pais, aos alunos ?

Obviamente, que num mundo capitalista como o nosso, é utópico manter instituições educacionais por mero prazer. Admite-se que apesar da seletividade e exclusão econômica que se faz, por exemplo, nas escolas particulares confessionais, não se pode negar que nelas ocorre a educação. Vale ressaltar no entanto, que uma educação que exclui e seleciona não cumpre o objetivo pelo qual ela foi criada.

Segundo Arruda,

“... a finalidade da educação não é a seleção, a adaptação e a subjetivação dos cidadãos para ocuparem lugares fixos e funcionais na estrutura hierárquica da produção e da sociedade, mas a criação de sujeitos capazes de pensar, fazer e criar com autonomia indivíduos, comunidades, grupos sociais, povos; capazes de maximizar a utilização dos seus potenciais e recursos físicos e humanos de forma solidária nas relações sociais e harmônica na relação com a natureza; capazes de autogovernar-se e governar coletivamente...”. (GRIFO NOSSO). ARRUDA (1987, p. 71).

Esta, não é uma tarefa muito fácil de ser executada, mas é a excêntrica finalidade da educação, educar indivíduos que possam ser seres pensantes e argumentadores dos processos que envolvam a sociedade. Para isso, é necessário haver a construção de uma sociedade mais humana e mais participativa.

Ampliando essa dimensão, confirma-se a tese que, os limites da democratização da escola coincidem com os limites da democracia na sociedade, e é possível perceber que, lutar pelo progresso social da escola é lutar contra mercenários, cépticos da educação que livremente mercantilizam e abusam do processo de ensino.

O bom senso da pedagogia ensina, inconscientemente que, “todos (...) dizemos ser a favor de uma educação formativa, na qual o educando seja sujeito ativo de sua própria educação, uma educação participativa, ligada à vida, que forme o homem integral, que desenvolva os valores morais e estéticos, que permita adquirir habilidades que sirvam para se encaminhar na vida, que desenvolva o sentido social e solidário e não o egoísmo individualista e competitivo que vemos por aí, uma educação que promova a reflexão, a atitude crítica e autocrítica, libertadora (...). Entretanto, bem poucos se preocupam com tal discussão”. (SILVA, 1986, p. 2).

O futuro é sempre imprevisível, mas uma parcela do que imaginamos de certo acontecerá. Já houve um tempo que não havia escolas, e não sabemos se este regressará. É praticamente impossível. No entanto, o que pode acontecer é que, a sociedade sinta a necessidade de escolas que desempenhem honestamente suas funções e não as encontrem. Deve-se entender que, o fato de a escola necessitar articular-se com os outros espaços, como: sociais, políticos e econômicos, isso não é motivo para aviltar suas finalidades diante da sociedade. Pois,

“Uma organização existe para uma contribuição social; portanto, ela possui uma responsabilidade social. Aquela que se orienta apenas para outros fatores - por exemplo o lucro pode ser eliminada por não encontrar o eco na sociedade ...”. PINTO (1996, p.89).

As vezes me pergunto: __ que tipo de contribuição fazem algumas escolas particulares? Pois, ao que se nota, os profundos ideais da educação são facilmente frustrados por sistemas de irresponsabilidade, e substituídos pelos ideais econômicos.

Afinal, está a sociedade atenta à reflexão deste problema que impregna as escolas, tornando-as vítimas de um compromisso mercantil, de uma minoria? A sociedade parece ter poder para muitas realizações, é o que diz José Henrique de Faria (1985, p. 15) “...todas as relações sociais são relações de poder...” Porém, infelizmente, falta ainda muita informação e conscientização, à população, para que

toda a massa participe desta arrancada de tal forma que, o próprio governo, sinta-se acuado num processo envolvente de mudança, criado pela sociedade na transformação que deve haver no cerne da educação, a própria escola. __ Como seria diferente se a sociedade se mobilizasse na luta em prol de uma transformação social, mesmo que, paulatinamente, surgisse nos lares, depois nas escolas, nas cidades, nos estados e em todo o nosso país? Com certeza, as coisas aqui no Brasil estariam substancialmente mudadas em seus valores.

C) JUSTIFICATIVA

Hoje, a experiência nas escolas têm mostrado que, os pais têm participado muito pouco do processo educacional dos filhos, pela intromissão de fatores, como: a ausência das mães nos lares - grande vínculo que havia entre lar e escola, que dada a crise que nos encontramos ela não teve outra saída senão ir à luta para ajudar no orçamento financeiro. Outro determinante deste processo é a pouca abertura dada pelas escolas particulares, aos pais na participação da educação do filho. Não estamos falando aqui das poucas reuniões entre “Pais e Mestres” com horário marcado, mas de reuniões que pudessem dispor de tempo na colheita de idéias brilhantes e enobrecedoras:

“A escola tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto de atores sociais e dos grupos profissionais em torno de projeto comum. Para tal é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de ação (...) na verdade é inadmissível defender a exclusão das comunidades da vida escolar, (...) a participação dos pais e das comunidades na vida escolar encontra toda a sua legitimidade numa dimensão social e política”. NÓVOA (1992, p. 30).

É inegável que os valores de uma sociedade é determinado pelo tipo de educação oferecida no lar e nas escolas. Porém, algumas escolas parecem esquecer desse fato. Excluem os pais das comunidades da vida escolar perdendo toda a

legitimidade da dimensão política e social. Levados pela concorrência entre escolas e alunos e na preocupação de provar sua “eficiência” diante da sociedade, através da formação intelectual, acabam por deixar de lado uma parte muito importante - a social. Segundo Apple e Beane (1997, p.40) isso se reflete na expressão de James Mursell,

“Se as escolas de uma sociedade (...) não existem e não trabalham para defender e ampliar a democracia, são socialmente inúteis ou perigosas. Na melhor das hipóteses, educarão pessoas que vão viver sua vida e ganhar seu pão indiferentes às obrigações da cidadania, (...) Mas é muito mais provável que eduquem as pessoas para serem inimigas da democracia - pessoas que sempre cairão presa de demagogos e que apoiarão movimentos e se reunirão em torno de líderes hostis ao modo democrático. Essas escolas são fúteis ou subversivas. Elas não têm razão legítima para existir”. MURSELL (1955, p. 3).

Esse é um fator preocupante, porque a própria escola por si mesma, participa de um processo democrático. É na escola que as crianças têm o primeiro contato de sociabilidade e o que elas aprendem sobre isso é que, perdurará em suas vidas. As novas leituras acerca das escolas democráticas evidenciam quão importante é o ensinar democracia, numa sociedade principalmente, como a nossa que precisa mais do que nunca, viver democracia, respirar democracia, para aprender alguma coisa sobre a mesma.

Entretanto este quadro, abruptamente, mudado em função do capitalismo que escraviza as organizações, “(...) as organizações capitalistas servem antes de mais nada ao capitalismo”. PARO (1996, p. 106) precisa ser, urgentemente, resgatado, “(...) pois, com o passar do tempo aumentará a necessidade da sociedade por uma escola mais justa, mais humana, mais solidária e que ajude na formação do homem para o exercício da cidadania” APPLE e BEANE (1997, p. 124). No que tange ao fato de cidadania, para Gentili,

“Não existe “qualidade” possível quando se discrimina, quando a maioria é submetida à miséria e condenada à marginalidade, quando se nega o direito à cidadania a mais de dois terços das população”. GENTILI (1994, p.177)

Essa ação contraria, legitimamente, os direitos do ser humano que, apesar de não acontecer, deveriam primar sobre os interesses sociais, tanto do Estado como, também, da família, cujos interesses em matéria de educação dos próprios filhos não são de modo algum absolutos nem despóticos, mas condicionados pelas exigências da lei, como esclarece o documento abaixo:

DIREITO À EDUCAÇÃO E DO DEVER DE EDUCAR

O artigo 4º ” da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, parágrafo I: **“ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;”**. No parágrafo VIII: **“atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;”**. E ainda no IX: **“padrões mínimos de qualidade de ensino, definimos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”**.

O decepcionante disto, é que, o descaso e o descomprometimento tem origem lá no ápice da pirâmide com o Governo Federal. O reflexo deste exemplo é, o transtorno generalizado em nossa sociedade, pois ao que se sabe é o saber que mostra o caminho certo, e este saber acaba sendo concedido somente a uma minoria privilegiada que manobra a grande massa no alcance de seus interesses. Assim, ao que se nota a “escola, também, já não cumpre sua função”. GENTILI (1994, p. 110).

Isto é preocupante para nossa sociedade porque seu futuro será determinado pelo tipo de educação concedida às crianças e aos jovens de hoje.

A exemplo disto, os Estados Unidos tem hoje se lastimado, profundamente, pela negligência com que foi tratada a educação em anos passados:

“Se qualquer outra nação nos tivesse causado o prejuízo, que nós mesmos nos infligimos em matéria educacional, nós certamente teríamos considerado isso um ato de guerra”. LINS DA SILVA, C. E.(1992). EUA correm o risco de ser o Brasil do futuro. Folha de S. Paulo, 26/ dez / 1992.

Baseado nas idéias de Antônio Nóvoa, “... o reconhecimento de que, face às mutações sociais envolventes, os sistemas de ensino, e as escolas, estão condenados a inovar (...) A crise mundial da educação não é dissociável de um modelo de expansão dos sistemas de ensino caracterizado por crescimento linear e quantitativo (...) a adaptação dos sistemas de ensino a um novo contexto, de fortes constrangimentos econômicos, indica a emergência da necessidade de uma cultura de austeridade, traduzida não num mero reflexo, simplista, de poupança, mas numa transformações de valores, costumes e crenças quanto à maneira de fazer as coisas”. (NÓVOA, 1992, p. 166-167).

Sob este prisma, face as transformações tecnológicas no mundo, todos os setores, todas as áreas estão comprometidas com as novas mudanças. A educação de um modo muito especial, por trabalhar com as mentes, se vê muito mais comprometida com essa transformação. Aqui no Brasil, a sociedade têm sofrido grandes agressões e abalos sociais, por influência do descaso e, também, da negligência com que tem sido tratada a educação. A título de exemplo, a escola privada que está com a enorme responsabilidade, de trabalhar na educação de 44.585.313 de crianças e jovens em todo o Brasil. (Dados da CONFENEM, Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino, ANO, XXVI , Junho/Julho 1997), tem sido agredida em suas funções,

pelos donos e diretores, demonstrando que, ela (escola) não passa de uma boa fonte de renda. A prova disso é a contratação de consultores empresariais que passam para as escolas o mesmo modelo aplicado nas empresas, de modo que aumente a produtividade e, com isso o lucro. Isto revela que, no âmbito da educação as coisas estão, substancialmente invertidas, necessitando de mudanças, urgentemente. A sociedade tem sido, por demais, negligente no cumprimento das suas exigências, diante do Governo, principalmente, em relação, a parte social. É preciso assumir nossos compromissos e responsabilidades. Não podemos ser omissos, temos que desempenhar nossa parte. Caso contrário, nós e nossos filhos, sofreremos maiores danos, do que temos sofrido. As escolas precisam fundamentar-se num compromisso de transformação social, basear-se numa definição abrangente de responsabilidade na construção de uma comunidade que é tanto da escola quanto da sociedade onde ela existe.

D) A LINHA DE PESQUISA

Este trabalho tem a função de questionar alguns processos sociais educativos realizados pelas escolas particulares, e sugerir proposta de melhoria.

Ao que parece, ao longo dos anos, a escola particular sempre foi manipulada para o alcance de outros objetivos, menos para o desempenho de suas reais funções.

Têm-se que admitir que dentro do nosso sistema de produção capitalista essas escolas, de certa forma, tem satisfeito, parcialmente, as necessidades educacionais de uma minoria, o que determina dentro desse contexto uma maneira de educar excludente e seletiva que, por si mesma, se rejeita num âmbito global de educar.

Assim, tem sido as escolas particulares denominadas empresa pelas suas próprias ações. Ao longo dos anos ela tem deixado transparecer para a população que o objetivo prioritário de suas funções como escola, é definidamente, o lucro financeiro.

O processo social-educativo tem iniciado desde a pré-escola (até para preservação do próprio aluno nas escolas particulares). A forma de confirmar esta interação pais - escola, são as constantes festas de comemorações de datas principais, tais como: “dia do estudante”, “dia do índio”, “dia das mães”, “dia dos pais”, “dia das crianças”, etc. Este movimento vai diminuindo a partir da segunda etapa do 1º grau (5ª série). Quando o descaso parece ir aumentando, em relação a esta interação-social, talvez, isso seja devido a ênfase dada ao campo do conhecimento intelectual, que tem uma convergência crescente até o último ano do segundo grau, com as pressões da aprovação no Vestibular. É o que se tem presenciado nas escolas.

Propõe-se portanto, com a pesquisa e efetivação deste trabalho de “Gestão em Sistemas de Ensino”: mostrar as razões pelas quais a escola não deve ser uma empresa, mostrar que a “qualidade total”, é seletiva e excludente, e portanto não combina com a escola que é um lugar de democratização (para os profissionais da educação a “qualidade” que deve haver nas escolas é a “social”). Também, contrapor os objetivos da Administração de Empresa e os objetivos da Administração Escolar, conceituar o papel do Administrador Escolar; isto é, sua formação e competências que possui. Pois em função da globalização e dos avanços dos meios de comunicação, é necessário que cada indivíduo esteja mais consciente de seus deveres e de seus direitos, reivindicando uma sociedade mais participativa; isto é, mais humana e mais justa. Para isso, é preciso mostrar também que algumas das Consultorias hoje, aplicada nas

escolas não é recomendável e nem funcional, por utilizar-se do modelo de Consultoria Empresarial. Portanto, deve-se mostrar aqui que, a importância da Consultoria Social Escolar merece seu apreço, porque tem o seu lugar, nas transformações dentro de uma escola, e mais diretamente na área de gestão.

Optou-se pela importância de um Consultor Social dentro de um sistema de ensino como um agente de mudanças no âmbito da escola particular, por ser um profissional que pode exercer grande influência num sistema de ensino, visando um modelo explícito de administração escolar para todo o sistema, de um modo inteiramente democrático, de forma que toda escola que venha a ser atingida por essas transformações possa optar livremente pela aceitação, ou não, das sugestões dadas, de acordo com suas condições: de planejamento, interesse, funcionamento, financiamento financeiro, e cada uma das partes envolvidas opinar com fins de melhoria para o envolvimento global. Assim, o papel do consultor social será o de trabalhar no regaste das nobres funções da escola particular diante da sociedade, mostrando que uma escola existe para cumprimento de funções sociais e esse fim não, pode e nem, deve ser desvirtuado.

E) O PROCESSO METODOLÓGICO

O presente trabalho foi realizado através de pesquisa de campo, pesquisas bibliográficas, entrevistas, leituras de jornais e periódicos.

Na parte teórica, foram lidos todos os livros aos quais tive acesso. Em relação a livros de Consultoria Social Escolar, não encontrei trabalhos publicados. Quanto a livros específicos de Consultoria existem vários. Usamos neste trabalho os livros reconhecidos como clássicos da Consultoria. A exemplo, podemos citar: Consultoria - “O Segredo do Sucesso” (1990) de Gerald Weinberg, “O Desafio da Liberdade” (1991) de Peter Block, “Um Guia Para a Profissão” (1979) editado por Milan Kubr, “Consultoria de Procedimentos: seu papel no Desenvolvimento Organizacional “ (1977) de Edgar H. Schein. “ A Vocação de Consultor: Integridade, Responsabilidade e a Espiritualidade como fatores que definem a Vocação de um Consultor” de Geoffrey

M. Bellman __ “A Grande Transição” (1996) de James Martin. A função desses livros é cumprir parte do embasamento teórico na parte de Consultoria para elaboração deste trabalho. De apoio, “Transição 2000” Tendências, Mudanças e Estratégias (1993) de Rosseti, Cobra, Gaj e Cabrera, o qual ajudar-me-á bastante, uma vez que trata de assuntos polêmicos e de interesse geral, quanto às tendências, mudanças do mundo de uma forma progressista. No embasamento administrativo, será usado “Administração Sem Fins Lucrativos” (1994) de Peter Drucker, que deve apoiar-me nos princípios e nas práticas das organizações sem fins lucrativos, além do “Organizações Modernas” (1989) do Amitai Etzioni e “Administração” (1995) de James A. F. Stoner e R. Edward Freeman, “Teoria Geral da Administração” (1979, v1, v2, v3) escrito por Idalberto Chiavenato.

Esse embasamento é útil para a “Consultoria Escolar Empresarial”, porém no caso desta Dissertação foi necessário utilizá-lo criticamente, para confrontá-lo com o referencial de Administração da Educação. Nessa área, a conceituação é frontalmente contrária àquela. E como acreditamos que o conteúdo é determinante da forma, optamos pela corrente que trata da democratização da gestão educacional, uma vez que o significado da educação é social. Assim, o próprio conceito de administração muda radicalmente, pois, é a educação que determina seu conteúdo e sua forma. Na área pedagógica, será utilizado “Administração Escolar” Introdução Crítica (1996) de Victor Henrique Paro __ “Administração Escolar”: um problema educativo ou empresarial? (1989) da Maria de Fátima Félix, __ “Administração Escolar”(1965) do Ruy de Ayres Bello __ “Educação” Caminhos e Perspectivas (1996) dos Professores do curso de Mestrado na PUC __ “ Gestão Da Educação Na América Latina” (1995) Beno Sander __ “Neoliberalismo, Qualidade Total E Educação”(1994) dos autores

Pablo A. A. Gentili e Tomaz Tadeu da Silva __ “A Produtividade Da Escola Improdutiva” (1984) Gaudêncio Frigotto __ “Trabalho E Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador” (1987) dos autores: Carlos Minayo Gomez, Gaudêncio Frigotto, Marcos Arruda, Miguel Arroyo, Paolo Nosella__ “Relações de Poder & Formas de Gestão” (1985) José Henrique de Faria __ “Escolas Democráticas” (1997) Michael Apple e James Beane __ “Educação E Transição Democrática “ (1989) de Guiomar N. Mello,...et al. __ “Educação em Tempos Obscuros” (1991) Regis de Moraes __ “Escola E Democracia” (1995) Dermeval Saviani __ “História Da Educação Através Dos Tempos” (1971) Maria Da Glória De Rosa. Além de “As Organizações Escolares Em Análise” (1992) sob a Coordenação de Antônio Nóvoa - “Os Intelectuais e a Organização da Cultura” (1968) de Antônio Gramsci e “Educação e Contradição” (1985) escrito por Carlos R. Jamil Cury. Todos estes livros citados, terão a função de dar-me apoio pedagógico social administrativo.

Na parte prática, foi realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de sentir que, nas escolas particulares havia alguma preocupação por parte dos educadores, na utilização de processos e profissionais não recomendáveis que têm rotulado as escolas particulares como empresa, um dos nossos assuntos de estudo e análise. Concomitantemente, ver a necessidade da criação de um consultor social escolar que trabalharia, especificamente, nas escolas. Desta forma: um questionário foi elaborado com vinte questões, o mais específico possível. Destes questionários, seis foram distribuídos para alguns educadores selecionados; com pouca, média e muita experiência. Obtivemos as respostas em forma de entrevista e as gravamos. Doze questionários foram distribuídos entre administradores da pré-escola

até o segundo grau, de escolas particulares (nossa fonte de pesquisa) na cidade de Maringá. As quais citamos, abaixo:

COLÉGIO MARISTA DE MARINGÁ, por ser particular, confessional, utilizar-se de processos atualizados de desenvolvimento e gozar de bom conceito na cidade.

COLÉGIO NOBEL, escola particular do tipo empresa, estabilizada, exige de si mesma um alto padrão de qualidade.

COLÉGIO OBJETIVO, escola particular do tipo empresa, passou por crise de falência, utilizou-se de processos empresariais de qualidade total e teve depois disso um relativo progresso.

COLÉGIO ADVENTISTA DE MARINGÁ, escola particular, confessional, que não utiliza-se de processos empresariais, demonstra necessidade de inovar, porém resguarda-se de certas inovações.

ESCOLA EVANGÉLICA DE MARINGÁ, particular, confessional, segue os padrões empresariais, porém pela política da religião, mantém-se apática e retraída.

INSTITUTO ADVENTISTA PARANAENSE, particular, confessional, regime de internato, busca recursos de consultoria sempre que surge a necessidade. Apesar do incômodo que sente a administração do mesmo.

Nos fundamentamos com estas escolas à análise do nosso trabalho, por serem estas as principais escolas particulares da cidade. Tais respostas dadas através dos questionários nos serviram de referencial muito oportuno, além do reforço, para a proposta de criação do “ Consultor Social Escolar”, uma vez que, a maioria pronunciou-se a favor deste profissional específico de escolas particulares, confessional ou não, que teria a função direta de trabalhar nas escolas.

No conjunto, chegamos a uma Dissertação cujos itens estudados e desenvolvidos foram:

- I) Administração de Empresa versus Adm. Escolar**
- II) Transformação Social e Administração Escolar**
- III) Definição de Consultoria**
- IV) Proposição de Consultoria para as escolas.**

CAPÍTULO I

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

1.ADMINISTRAÇÃO GERAL NO CONTEXTO HISTÓRICO E EMPRESARIAL

A Administração atualmente, como é realizada hoje, é, a resultante histórica dos interesses políticos da sociedade e de contradições sociais.

Assim, para melhor compreender isso, é preciso examiná-la, independentemente de qualquer estrutura social determinada. Ou seja, examinar o conceito de administração em geral, ou a própria administração abstraída de seus determinantes sociais que, sob o capitalismo, por exemplo, configuram a chamada administração capitalista. Em certo sentido, o que queremos é, conceituar a administração determinada pelas relações econômicas, políticas, sociais, que estão contida no modo de produção capitalista.

Segundo Félix (1986) esse envolvimento pré-existente entre a administração e o capitalismo, é uma relação natural, intrinsecamente ligada, tanto na teoria, quanto na prática, confirmada pela citação abaixo:

“(…) naturalmente, o efeito da prática das relações humanas é relativizado pela existência real das relações antagônicas entre o trabalho e o capital (...) o que temos, portanto, delineada é a relação entre Administração e o Capitalismo, relação esta muito concreta, tanto no nível prático, como no teórico, considerada pelos teóricos da Administração não apenas como uma relação ‘natural’ e ‘eterna’, mas que deve ser continuamente aperfeiçoada a ponto que se consolide o estatuto de ‘ciência’ da administração, pelo aperfeiçoamento dos seus princípios ‘científicos’ de organização e administração, para efetivação integral dos objetivos das empresas capitalistas e da própria sociedade capitalista”. FELIX (1986, p. 39).

A relação de desenvolvimento da administração geral envolvendo a empresa, o trabalho, e o capitalismo, foi acontecendo, como algo inerente ao ser humano, em termos de transformação, mudando tudo o que pode, como uma metamorfose natural. Pois o homem tem criado e transformado muitas coisas, inclusive o mundo e a ele mesmo. Assim, compreende-se então, que, as várias instâncias dos processos evolutivos da sociedade, tem surgido e tomado forma, em virtude da insatisfação dos produtos sociais envolvidos, nós mesmos. A exemplo, citamos em seguida, a própria evolução do estudo das teorias tradicionais da administração de forma rudimentar, iniciada e registrada, a partir do início deste século. E devido a importância delas, para administração de empresa, julgamos conveniente defini-las resumidamente cada uma, segundo alguns clássicos da Administração de empresa: ETZIONI (1989), STONER e FREEMAN (1992), CHIAVENATO(1979).

1.1. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO OU ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A necessidade de organizar pessoas, bens, o próprio estado, aumentar a produtividade, melhorando o lucro de uma forma científica, fez com que o homem criasse a primeira teoria administrativa.

Baseado em STONER (1995) “a primeira teoria, portanto, surgiu da necessidade de aumentar a produtividade, e aos olhos de F. Taylor, o único modo de expandir a produtividade era aumentar a eficiência dos trabalhadores. Assim, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt e os Gilbreth __ Frank e Lilian__ delinearam o conjunto de princípios conhecido como teoria da administração científica.

Os princípios desta teoria era comprovação científica de assegurar a previsibilidade dos resultados, transformando-os em lucratividade, através da exploração dos trabalhadores. Eles acreditavam que os trabalhadores que alcançassem os padrões mais elevados não precisariam ter medo de serem despedidos, porque as empresas se beneficiariam de maior produtividade. Pagamentos maiores eram assegurados porque as tarifas eram “cientificamente” corretas, estabelecidas num nível que era o melhor para a empresa e para o trabalhador.

Em resumo, essa escola que se demorou na análise científica como foi o caso dos adeptos de Taylor, identificou-se da seguinte forma : **melhores salários para trabalhadores mais eficientes**”. (STONER, 1995, p.25-26).

Assim, a administração científica foi limitada por se basear em pressupostos que ela fazia a respeito dos seres humanos. O modelo de comportamento humano popular na época dizia que as pessoas eram “racionais” e motivadas principalmente para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas. Entretanto este modelo não enxergava o desejo humano de satisfação no trabalho e as necessidades “sociais” dos trabalhadores como grupo, deixando de considerar as tensões criadas quando essas necessidades eram frustradas.

Apesar do descaso para com a parte social a influência de tal escola foi muito expansiva e muito bem aceita no mundo industrial onde foi muito notório a aplicabilidade deste método. “Atualmente, algumas empresas aplicam a teoria científica através da divisão dos lucros a pedido dos trabalhadores e do esforço também, dos próprios sindicatos”. FARIA (1985, p. 63).

Baseado nas leituras de CHIAVENATO (1979, V. I), STONER E FREEMAN (1992) apesar dos métodos de Taylor levarem a aumentos dramáticos de produtividade

e a maiores salários em vários casos, trabalhadores e sindicatos começaram a se opor à sua abordagem, temendo que se trabalhassem mais intensamente e mais rapidamente, acabariam com o trabalho disponível, causando demissões (...) Taylor afirmava que o sucesso desses princípios exigiam “uma completa revolução mental” por parte dos administradores e dos trabalhadores. Ao invés de discutirem sobre quais seriam seus lucros, ambos deveriam tentar aumentar a produção de forma que os lucros crescessem a ponto que eles não precisassem brigar (...) Taylor acreditava que a administração e os trabalhadores tinham um interesse comum no aumento da produtividade. A administração científica se preocupava com o aumento da produtividade da fábrica e do trabalho individualmente”.

Não demorou muito até que surgisse uma outra vertente desta mesma teoria administrativa que passou a ser chamada de teoria clássica, que se preocupava com a necessidade de encontrar as linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas. Segundo,

STONER 1992) “Henri Fayol, é considerado como fundador desta escola. Seu interesse maior, foi, principalmente, pela organização total, adverso a Taylor que se preocupava com as funções organizacionais (produção do trabalhador individualmente).

A grande contribuição de Henri Fayol foi criar 14 princípios da administração que ele passou a ver como a solução ideal para qualquer administração. Para ele, a administração era uma habilidade que como qualquer uma outra, poderia ser ensinada, portanto, bastaria aprender esses seus 14 princípios básicos, e qualquer um poderia administrar. São eles: 1. Divisão de trabalho. 2. Autoridade. 3. Disciplina. 4. Unidade de comando. 5. Unidade de direção. 6. Subordinação do interesse. 7.

Remuneração 8. Centralização 9. Hierarquia 10. Ordem 11. Equidade 12. Estabilidade de pessoal 13. Iniciativa 14. Espírito de equipe.” (STONER, 1992, p. 28).

A maioria destes princípios, permanecem muito vivos nas organizações, inclusive nas escolas que, à luz destes princípios, seus administradores vêem tais princípios como um cartilha de administrar. Assim é que, as escolas por manterem ativos tais desenvolvimentos, fazem disso a essência da sua administração, sem detalhar recursos financeiros.

1.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Esta teoria nasceu de um pensamento reacionário de estudiosos que se opuseram à abordagem da teoria clássica, McGregor, Elton Mayo, Kurt Levin, John Dewey, Morris Viteles e George Homans, formaram os principais vultos desta nova forma de pensar.

Segundo Etzioni (1989, p. 43) eles descobriram que:

- “1. A quantidade de trabalho realizado por um trabalhador (e, portanto, o nível de competência e racionalidade da organização) não é determinada por sua capacidade física, mas por sua “capacidade social”.
2. As recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador;
3. A maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão de trabalho;
4. Os trabalhos não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos”. ETZIONI (1989, p.43).

Conclui-se, baseado na leitura dos autores já citados que, na verdade, a Administração Científica e a escola de Relações Humanas foram, em muitos aspectos, tremendamente opostos. Os fatores considerados como de extrema importância para uma escola mal eram considerados pela outra. Por exemplo: a teoria das Relações Humanas supunha que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Dizia também, que, os operários não se dariam bem em organizações frias, formais e

“racionais” que satisfizessem apenas suas necessidades econômicas, a exemplo da Administração Científica. No entanto, para Félix (1986)

“Às propostas da Escola das Relações Humanas são introduzidas novas formas de ajustamento da organização ao processo produtivo, criando novas formas de subordinação do trabalhador, uma vez que, com o crescimento do capitalismo dá-se a organização dos trabalhadores”. (GRIFO NOSSO). FELIX (1986, p.59).

Em resumo, da mesma forma que, pensavam os teóricos da Administração Científica a respeito de sua criação, analogamente, para os teóricos da escola de Relações Humanas, esta nova teoria por eles criada, indicava, “**aparentemente**”, um equilíbrio perfeito entre os objetivos da organização e as necessidades dos trabalhadores. No entanto, no meu entender, é perfeita a colocação de FÉLIX, pois indiretamente, está provado que, o objetivo de qualquer teoria administrativa, não satisfaria os intentos, se aplicada na organização não resultasse em lucros financeiros.

1.3. TEORIA BUROCRÁTICA

A preocupação com poder, posição, respeito para com a autoridade e a burocracia nas organizações levou Weber a formulação da teoria burocrática.

Para ETZIONI (1989, p. 67), “o mais influente dos fundadores da estrutura burocrática foi Max Weber, e, sua maior preocupação foi com a distribuição de poder entre as posições da organização na estrutura burocrática. Sua compreensão da mútua influência entre o poder de controle e a capacidade de justificar seu exercício estabeleceram o contexto de um grande número de trabalhos posteriores a respeito da questão central da organização, como controlar os participantes, a fim de elevar ao máximo a eficiência e a competência e reduzir a infelicidade provocada por essa

necessidade de controle”. Seus estudos surgiram em decorrência de algumas colocações intrigantes, que, até então, não haviam sido questionadas dentro deste contexto científico, como por ex.:

- “1. Até que ponto a organização pode esperar que seus participantes aceitem seus regulamentos, porque “foram sempre assim”?
 2. Até que ponto pode esperar que aceitem os regulamentos, porque estes concordam com uma lei reconhecida pelos participantes?
 3. Até que ponto a pessoa que dá uma ordem precisa ser muito convincente?
 4. O que caracteriza as estruturas mais racionais de poder?
 5. Qual o serviço prestado pelos elementos irracionais aos racionais?
 6. E quais os resultados do afastamento do “líder carismático” -- centro dos compromissos irracionais e origem fundamental da legitimidade -- sobre os participantes e, portanto, sobre a capacidade de controle da organização?”
- ETZIONI (1989, p. 67).

Segundo ETZIONI (1989, p. 67-68) Max Weber “sugeriu respostas para esses tópicos e foi de grande valia a sua contribuição”. Para este trabalho essa questão não é de tanta importância. Porém, é interessante a colocação que faz ETZIONI (1989, p.68), dizendo que: “Weber denomina as organizações de burocracias, porque elas estabelecem normas e precisam impô-las; têm regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que a organização funcione com eficiência (...) A estrutura burocrática pressupõe o surgimento paralelo da concentração dos meios materiais nas mãos do chefe. Isso se dá nas empresas capitalistas privadas que apresentam essa característica”.

2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Baseado no histórico e na definição das teorias, pode-se observar que, mesmo as teorias administrativas sendo consideradas diferentes uma das outras, seus objetivos são notoriamente, semelhantes. Isso segundo Félix (1986) faz com que,

os teóricos da administração proponham três complementações às teorias integrando-as numa só:

- “a) O primeira delas: todas as teorias administrativas estão assentadas no modo de produção capitalista e nenhuma delas propõe a sua transformação, pois sendo intrínseco no próprio movimento de expansão do capitalismo, geram as formas de organização de trabalho sob o domínio do capital.
- b) A outra decorre em função desta primeira, todas as propostas teóricas das escolas podem ser consideradas como distintas porque propõem modificações que chegam, às vezes, a se caracterizarem como contraditórias, mas essas diferenças são, apenas, modificações das formas subordinação do trabalho e do capital.
- c) Por último, à medida que avança a expansão do capitalismo, a tendência é obter proposições teóricas cada vez mais abrangentes, de forma que possa ser abarcado o conjunto das questões que se levantam sobre os diferentes aspectos da organização do trabalho e suas conseqüências para o capitalismo”. FÉLIX (1986, p. 73-74).

Assim, é que, através dessas complementações pretendem os teóricos da administração garantir a eficiência da prática administrativa e criar provas de que a administração é capaz de propor as formas de condução do próprio desenvolvimento do capitalismo e da sociedade, como se ela fosse a própria determinante. É preciso notar, também, que, a elaboração de tais teorias determina, então, no bojo de capitalismo uma aplicação generalizada na maior parte das organizações, levando à descoberta da importância da eficiência, racionalização, produtividade e eficácia dos objetivos pré-determinados, comprovando cientificamente que este é o modo mais correto e mais adequado para organizar e administrar.

Finalmente, ainda baseado nas leituras de Peter Drucker (1995) “é preciso atentar para o fato que, numa empresa, deve existir sempre um lucro ou um prejuízo financeiro. Tais elementos por si sós, não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Queiram, os diretores, gerentes, burocratas, ou não, o desempenho de uma empresa será sempre medido certamente pelo lucro apresentado”. (DRUCKER, 1995, p. 101-102).

A prática tem demonstrado que as escolas particulares, em sua maioria, têm aderido a tal comportamento, de forma que, os donos de escola vivem numa corrida desenfreada em busca de maior alunado e diretamente aumento financeiro. Assim, ao que se observa, tal pensamento é transferido generalizadamente à Administração Escolar, como condição “sine quo non” para a obtenção do sucesso. Porém, será que o desempenho de uma escola deve ser medido, somente, pelo lucro apresentado?

3. ADMINISTRAÇÃO GERAL NO CONTEXTO HISTÓRICO E EDUCACIONAL

Fundamentada nas teorias da administração de empresa, a administração educacional delineou seus passos, desenvolveu-se, tendo-as como referencial. Obviamente, pela propriedade emprestada, a educação escolar tem pago um preço, consideravelmente alto, quase ao ponto de perder sua própria identidade. Pois, como já dissemos, apesar de cada teoria surgir com nome diferente da anterior, os objetivos eram sempre os mesmos, ou seja, aumentar a produtividade e com isso o lucro. Expressivamente, os detalhes de cada uma delas foram unidos na conceituação de: a eficiência, competência e eficácia. À luz da pedagogia, esses por menores são melhores traçados pelo pensamento de Beno Sander (1995) que faz uma interação entre as teorias administrativas, o surgimento e a relevância da educação, num contexto generalizado. Segundo ele, “A gênese da evolução das teorias pedagógicas e administrativas foram seguidas, ainda que defasadas, pelos modelos originados na Europa e nos Estados Unidos da América. Os países latinos passaram a adotar, esses passos, a partir das primeiras décadas do Século XX, em enfoque tecnocrático, fundado nos moldes da escola clássica de administração defendidos por

Taylor, Fayol e seus seguidores. Nessa época, foi dada mais atenção à **eficiência** associada à produtividade econômica e material, com reduzida preocupação com a dimensão humana e pouca atenção é dada às considerações de natureza cultural e política da gestão da Educação.

Depois da segunda Guerra Mundial, sob o prestígio das ciências do comportamento (Relações Humanas) a administração da educação na América Latina influenciada por esses princípios, passa adotar um enfoque comportamental. Agora, é a **eficácia** que se converte na principal preocupação administrativa dos pensadores e dirigentes da educação latino-americana. Para os protagonistas da construção comportamental, o conceito de eficiência é substituído pelo de eficácia institucional como critério de desempenho administrativo. Assim, os educadores passam a preocupar-se predominantemente com a responsabilidade social da gestão da educação e com a sua capacidade de responder efetivamente às demandas e necessidades da cidadania. Ultimamente, os critérios de eficiência e eficácia são subsumidos pelo critério político de **efetividade** (...) os educadores passam a preocupar-se com a responsabilidade social da gestão da educação e com sua capacidade de responder efetivamente às demandas e necessidades da cidadania. Finalmente, os conceitos de eficiência e eficácia e efetividade utilizados na administração da educação, são analisados e utilizados à luz do conceito de **relevância** como critério cultural de gestão da educação” (SANDER, 1995, p. 40-58).

Assim, para ficar mais evidente esses conceitos achamos conveniente definir cada um desses tipos de administração:

A administração eficiente - Na história do pensamento administrativo, o conceito de eficiência está ligado diretamente à escola clássica e cuja idéia está

intrinsecamente vinculada, sem dúvida, a racionalidade econômica e produtividade material, independentemente de seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética. Portanto, o conceito de eficiência foi o critério central da escola clássica de administração protagonizada por Fayol, Weber, Taylor e seus adeptos.

A Administração Eficaz - é uma derivação conceitual da escola das Relações Humanas de administração e uma indução analítica da experiência dos administradores escolares e que adotam os princípios e práticas do enfoque comportamental enraizado originalmente no movimento das relações humanas.

A Administração Efetiva - é uma derivação conceitual de um conjunto de teorias contemporâneas de administração durante as décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial. Suas principais contribuições vem da administração para o desenvolvimento, da ecologia administrativa, da teoria da contingência, do desenvolvimento institucional e de outras perspectivas alternativas. A efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa. Ou seja a metodologia participativa tem a potencialidade de abrir as instituições educacionais e adaptá-las às características e necessidades da comunidade.

A Administração Relevante é uma derivação conceitual de formulações interacionistas recentes e atuais no campo da teoria organizacional e administrativas preocupadas preocupadas com as características culturais e os valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade. A relevância (do verbo latino *relevare*, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação pertinência e valor. Valor e relevância são sinônimos que constituem... os

critérios utilizados para selecionar os objetivos do comportamento e para definir a natureza do desenvolvimento humano e da qualidade de vida. Nesse sentido, uma administração educacional relevante avalia-se em termos dos significados e das conseqüências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade. (SANDER, 1995, p 40-58).

“ Os três movimentos iniciais que deram origem à escola clássica de administração no princípio do século XX: a administração científica nos Estados Unidos, a administração geral na França e administração burocrática na Alemanha. Seus princípios e práticas iniciais derivaram em concepções universais que se divulgaram rapidamente pelo mundo, (...) Muitas escolas apropriaram essas concepções e suas escolas de administração e Ciências sociais ensinaram a sucessivas gerações ao longo do século os dogmas universais da escola clássica, concedida sob a lógica econômica e tecnocrática que inspirou a consolidação da Revolução Industrial. Nos anos vinte, os conceitos e práticas da escola clássica de administração foram questionados e superados pelos desenvolvimentos teóricos do movimento das relações humanas da escola de administração desenvolvida na América do Norte. (...) a generalização dos princípios e práticas da escola clássica de administração na gestão da educação partiu do pressuposto de que os referidos princípios e práticas eram automaticamente aplicáveis a qualquer tipo de instituição, independentemente de sua natureza, seus objetivos e seu contexto social e cultural. É nesse sentido que, muitas vezes, os fins da educação e os objetivos específicos das escolas tem sido preteridos por tecnologias organizacionais e administrativas que cultuam a eficiência econômica e a eficácia institucional. (...) os critérios de eficiência e da eficácia da administração

tradicional devem ser definidos e utilizados à luz dos valores éticos que determinam os fins e objetivos da educação” (Grifo nosso). (SANDER,1995, p.3-4).

Aparentemente, para os pedagogos a questão é que, os ‘empresários do ensino’ desejam transformar a educação num problema econômico. Quanto a isso, os pedagogos, se opõe relutantemente, partindo do pressuposto de que a consecução dos objetivos educacionais sobrepõe-se aos aspectos utilitários e extrínsecos de tipo econômico, o critério de eficácia supera o de eficiência, na administração eficaz adotam uma orientação essencialmente pedagógica em seus esforços conceituais e analíticos e, à luz dessa orientação pedagógica dominante, incentivam a eficiência para lograr eficazmente os objetivos específicos das instituições educacionais. Fazendo surgir, então duas dimensões: a econômica e a pedagógica.

Dentro da visão econômica, os próprios pedagogos não descartam a tese de que, toda a administração precisa ter eficiência na arrecadação e distribuição dos recursos que lhes são destinados, de modo que não venha negligenciar os resultados e perca seu próprio dinheiro. É idílico pensar que se pode manter uma instituição particular somente para alcançar os objetivos sociais. Entretanto, é mesquinha a idéia de fundar uma instituição educativa tendo o lucro, como único objetivo. Pois, dentro do contexto pedagógico, a predominância do papel econômico atribuído à educação passa a ser considerada como um ato empresarial. Para os pedagogos, esta situação ativa uma idéia crescente e preocupante em qualificar esta administração como um ato pedagógico. Assim, a dimensão pedagógica, define então a especificidade da administração da educação que evitará na expressão de Rui A. Bello (1965, p. 19),

“... que o instrumental absorva o principal, assim, o ato de administrar acabe por obscurecer ou eliminar o ato de educar”.

4.ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Baseado, também, nas leituras de Beno Sander, fizemos um rastreamento sobre a gênese desta administração. Para Beno Sander(1995, p.19-25) “... À luz da lógica econômica que caracteriza esses movimentos, surge o planejamento da educação, fortemente impulsionado pelas agências de assistência técnica e financeira dos países desenvolvidos, pelos organismos de cooperação intelectual e pelas organizações internacionais de crédito. Dentro deste contexto, a OEA e a UNESCO organizam, em 1958, na cidade de Washington, a histórica reunião fundacional do planejamento integral da educação. Em 1962, os Ministros de Educação e do Planejamento dos países do Continente, em reunião conjunta realizada em Santiago, sob o patrocínio da UNESCO, da OEA e da CEPAL, consagram o papel da educação como fator de desenvolvimento econômico, como instrumento de progresso técnico e como meio de seleção e ascensão social (...) programas de educação e desenvolvimento iniciam a formação de grupos seletos, planejadores e administradores da educação para o desenvolvimento. Isso ocasionou grande impulso na área da educação em toda América Latina(...) esses impulsos refletem a convicção generalizada na época de que educação constitui o fator mais importante de desenvolvimento nacional, “o próprio motor do crescimento econômico” (...) A América Latina vivia um período de otimismo pedagógico. As estatísticas revelam que, nessa época, houve um enorme crescimento quantitativo dos sistemas de ensino em termos de escolas. Entretanto, na década de setenta os fatos demonstrariam, com crescente pessimismo, que o investimento na educação latino-americana não havia pago os dividendos esperados em termos de crescimento. Na maioria dos países, o fracasso foi ainda mais desolador em

termos de desenvolvimento humano, de qualidade de vida e de equidade social. O otimismo pedagógico das décadas anteriores entrou em crise. Assim, as avaliações críticas revelam que, entre outras conclusões, o valor econômico é uma dimensão importante, mas não suficiente, da gestão da educação.

Observa-se grande esforço por parte dos educadores, nos anos sessenta e setenta, através da criação e consolidação de conhecimento pedagógico. Criam-se associações profissionais e acadêmicas em diversos países da América Latina. Destaca-se aqui no Brasil a Associação de Profissionais de Administração da Educação (ANPAE) em São Paulo no ano 1961. Em Curitiba no ano de 1978, foi o marco histórico no estudo da administração da educação no contexto das Ciências Sociais. Foi nesse simpósio que o tema da especificidade da administração como campo profissional de estudo foi reiterado com maior clareza. (...) os intérpretes do enfoque de ciência social aplicada nos estudos de administração da educação procuram responder às exigências e peculiaridades econômicas, políticas e culturais da América Latina. Para alcançar esse objetivo, se observa, nas últimas décadas, um renovado esforço para consolidar uma concepção de administração da educação a partir da perspectiva econômica, política e cultural da América Latina. (...) A primeira preocupação foi fazer uma leitura crítica da história da administração, confrontando-a com a administração da educação”.

5. DIVERGÊNCIAS ENTRE A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Retomando a questão, em virtude dos impulsos econômicos que afloram nos processos educativos, e da complexidade alcançada, pela escola, como organização,

ela necessita ser administrada, de forma mais profissionalizante. Porém, muitas vezes pela precariedade de formação dos gestores ocorre uma busca de recursos na administração geral de empresas, fato este, que, confirma a tese de que existem no bojo de várias escolas receitas de direção para organizações escolares, independentemente dos seus objetivos, e quase sempre direcionados pelas instâncias de poder legalista existentes. Isso faz gerar algumas divergências, conflitantes de idéias, entre pedagogos e empresários.

Tais dessas divergências, são muito comuns, e permeia entre os teóricos da administração a concepção de que a escola é, realmente, uma empresa. E como tal, deve ser administrada igualmente.

“A generalização dos princípios e práticas da escola clássica de administração na gestão da educação partiu do pressuposto de que os referidos princípios e práticas eram automaticamente aplicáveis a qualquer tipo de instituição, independentemente de sua natureza, seus objetivos e seu contexto social e cultural. SANDER (1995, p. 3).

Toda semelhança encontrada entre a escola e a empresa parte, talvez, das similaridades existentes entre as mesmas, resultante da própria relação estrutural econômica, jurídica, político-cultural da vigente sociedade capitalista. E teoricamente esta relação é perfeitamente funcionável. Porém, como vimos no início do capítulo na citação de Félix, a relação que existe entre ambos não é uma relação, onde a teoria é desligada da prática. Pois, dentro da realidade conceitual abstrata da administração, tais estruturas são aplicáveis a qualquer tipo de organização, entretanto, não é o que acontece na prática.

Na Administração empresarial, aparentemente, o que se observa, é que, o fim único em tal tipo de administração, não é a simples produção de bens e serviços, como uma organização social, mas sim o aumento desenfreado do capital aplicado, através da produção de mais-valia e tudo o que possa ser subordinado, serve apenas como

meio para atingir esse objetivo último. Porém, isso não deve e nem pode acontecer, pois impugnaria todo o paradigma de uma escola, como organização social, que existe para uma contribuição social; portanto possui uma responsabilidade social.

Neste reforço de idéias, complementamos com as citações abaixo:

“ Mas a instituição de serviço é fundamentalmente diferente das empresas nos seus ‘negócios’. É diferente na finalidade. Possui valores diferentes. Necessita de objetivos diferentes e faz uma contribuição diferente à sociedade. O desempenho e os resultados são bastante diferentes numa instituição de serviço e numa empresa (...) “. Administrar para o desempenho é área na qual a instituição de serviço difere significativamente da empresa”. DRUCKER (1975, p.148).

“As escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano (das suas experiências, relações e valores), que a cultura da racionalidade empresarial sempre transporta” NÓVOA (1992, p. 16).

Seguindo esse raciocínio, a respeito da linha de pensamento dos estudiosos da administração, CHAUI (1980) criticando este pensamento, faz uma comparação muito prática através da citação abaixo, evidentemente, discordando desta tentativa de generalizar os processos empresariais e escolares, por serem na verdade bem antagônico um do outro Chauí, reafirma:

“...Em outras palavras, do ponto de vista da administração, a Volkswagen, a Universidade, o primeiro e segundo graus, o Detran, a P.M., o museu de arte, o cinema, o teatro, a Bom-Bril ou a Bendix são absolutamente equivalentes. Nada há, do ponto de “Com efeito, a administração possui seu próprio sistema de regras, normas e preceitos, vista da administração, algo que individualize ou singularize esse ‘objetivos’, pois são todos, igualmente, administráveis, isto é, organizáveis, planejáveis”. (Chauí 1980, (5) : p. 24-46).

Ruy Bello(1965), é muito enfático em afirmar que:

“O fim primário e essencial da educação não se deve situar na sociedade ou no Estado, e sim no próprio educando, a principal justificação da obrigatoriedade escolar deve ser discutida, (...) do ponto de vista dos interesses da pessoa humana, objeto da educação”. BELLO (1965, p. 35).

Acrescenta-se a isto o fato que, “nos últimos anos, têm surgido algumas contribuições de autores que vão contra a tendência de considerar a escola como uma empresa. Além do já citado livro de Maria de Fátima Costa Félix, que, aliás, se ocupa

demoradamente do exame crítico dessa tendência, podem ser citados os seguintes trabalhos : Cury (1983); Gonçalves (1980) Gonzalez Arroyo (1979; 1982; 1983) Nosella (1982) Savianni (1980; 1989-91); Tragtenberg (1978/1985); Zung (1984), Gentilli (1984), Frigotto (1986), Sander (1995). Destaca-se, ainda, o trabalho mais antigo de Anísio Teixeira(1968) que, embora inspirado na filosofia liberal, coloca-se frontalmente contra qualquer tentativa de aplicação da administração empresarial na escola (...) e defenderem, firmemente, a questão da singularização desses objetivos e a tendência de considerar a escola como uma empresa”. PARO (1996, p. 124).

A evidente luta travada entre os teóricos da educação e os teóricos da administração parte, da divergência entre seus objetivos, que são fundamentais. Contudo, como a Escola é que precisa da Administração, e seus objetivos não são, na prática, atingidos por causa dos próprios atores políticos e sociais, perdendo-se de vista entre os objetivos capitalista da administração.

No nosso modo de ver, a inferência disto é que, a Administração Escolar adota a orientação da Administração de Empresa, buscando o seu modelo de eficiência e esta procura ampliar a sua validade, elaborando proposições sobre as estruturas organizacionais e os critérios da avaliação do seu funcionamento, considerados elementos que definem o desempenho da maioria das organizações, mas, não para todas.

5. O Administrador Escolar

Para tornar mais claro o conceito de administração escolar pensamos ser necessário definir o Administrador Educacional.

“A Administração Escolar deve estar centrada, sobretudo, nas tarefas de organização, planejamento, direção e liderança para que possa assegurar o equilíbrio interno e externo da organização escolar”. FÉLIX (1986, p. 92).

Segundo a autora o administrador tem que ser capaz o suficiente de como líder assegurar a tranquilidade necessária para a escola em termos de organização, planejamento, de modo a deixar isso muito claro, tanto para os subalternos como seus aliados, e para a sociedade.

Por outro lado,

“A formação dos profissionais da qual o Administrador Educacional faz parte, implica fundamentalmente na competência técnica (procedimentos, técnicas e metodologias), competência política (relações do indivíduo consigo mesmo, com o grupo, com segmentos sociais com o trabalho, com as associações e com os movimentos sociais), competência científica (conteúdos transmitidos e produzidos)”. BREZINSKI (1996, p. 115-116)

Esse conceito implica inicialmente em que o Administrador deve necessariamente ter a formação docente. Conceito este reforçado pela prescrição da citação abaixo:

Ainda sob o ponto de vista da Associação Nacional para Formação dos Profissionais de Educação (ANFOPE) “ a formação do Administrador Escolar, implica inicialmente, na formação para docência e posteriormente, formação continuada em curso de pós-graduação (lato sensu). Desta maneira, a base comum de formação do Pedagogo é a docência e não mais as habilitações (Supervisão, Orientação Educacional, Administração Escolar, Inspeção Escolar). Pois um dos maiores desafios do Administrador Educacional é a construção de uma proposta pedagógica da escola sintonizada com um projeto de nação e cidadania que traduzam

um projeto de democracia real para a sociedade. Esta experiência é possível pelo exercício da Gestão Social e democrática”.

(MARTINS, Onilza Borges, Coordenadora do Projeto Formação do Educador no Estado do Paraná - Documento do Informativo do Convênio INEP - UFPR, 1986 - 1988, p. 48).

6. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Parece fácil afirmar que, a diferença básica entre a Administração de Empresa e Administração Escolar é determinada, fundamentalmente, pelos objetivos dessas duas organizações, quando concernente ao pensamento da maioria dos pedagogos. Observe:

“...é necessário que fique perfeitamente claro que a Organização e Administração Escolar é, apenas o meio pelo qual o ideal educativo deve ser atingindo(...) Esse ideal deve dominar a Organização e Administração e não ser por ela dominado (...) O valor da Administração se mede ou avalia, não em termos de intrincada e mecânica habilidade adquirida, mas em termos de valores educacionais realizados” BELLO (1965, p.19).

Quando coniventes ao pensamento dos teóricos da Administração, parece não haver qualquer diferença entre elas. Pois, ao que tudo indica a Escola precisa ter mais legitimidade em seus objetivos na sua própria natureza. E em relação a este tipo de análise, parece existir entre os pedagogos aqueles que pactuam com tal pensamento.

“ A administração Escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade”. PARO (1996, p. 136)”.

“ ... A fim de se encaminhar para um objetivo dessa ordem, a escola atual precisa rever toda a sua estrutura, todo o seu sistema de trabalho e mesmo os papéis definidos tradicionalmente”. ALONSO (1976, p. 146).

Assim, considerando a confirmação dos pedagogos citados na referida questão, mesmo a despeito de não haver especificidade nos objetivos, a escola jamais poderia ser considerada como uma empresa.

Infelizmente aqui no Brasil, presume-se que irrefletidamente, as escolas particulares têm recebido, por parte das autoridades políticas um grande apoio, tornando-as de intrínseca importância para uma minoria privilegiada. Segundo Jacques Velloso (1989, p. 54-57) “...enquanto não houver mais seriedade por parte do Governo na distribuição de rendas para a Educação...” parece não haver outra saída para a mesma, uma vez que, alguns desses fatores contribuem imensamente para tal desenvolvimento, a exemplo citamos:

- a) o modo de produção capitalista;
- b) a falta de compromisso do Governo para com o ensino público;
- c) a deficiência das escolas públicas em serviços de atendimento à população;
- d) a necessidade de manutenção e existência do ensino privado em atender, pelo menos, a uma parte da sociedade.

Em virtude dessa oportunidade existente, criou-se uma onda de novos processos pedagógicos. Um deles é o da moda planetária — ‘Qualidade Total’ que, em primeiro lugar, diz mudar a mente dos integrantes, e tem o objetivo de deixar “tudo” com cara nova, a fim de alcançar os pseudos objetivos dentro da educação. Este é somente um dos processos que está agitando o meio pedagógico, gerando palestras de repercussão nacional, uma vez que, os empresários fizeram disso um canal de comercialização entre escola e empresa, configurando para a sociedade que a escola deve ser mesmo uma empresa, neste real processo de mudança.

Em contraponto a esse modismo da ‘qualidade total’ que vem se disseminando entre os administradores de empresas, os educadores se organizaram para definir - Qualidade Total - assim, a própria (ANFOPE) já comentada, trás o consenso que a definição de qualidade deve ser direcionada para a igualdade de oportunidades educacionais para toda sociedade, enfatizando desta forma, no nosso país a qualificação social para o termo qualidade. Ou seja: os educadores confirmam a tese da qualidade social para a educação, em contraponto à tese da qualidade total para as empresas.

Assim, deixamos aqui as seguintes indagações: __ “A despeito desses novos processos pedagógicos, seria necessário realmente considerar a escola como uma empresa, ou uma indústria, onde os professores são operários, os alunos deixam de ser o objeto e sujeito ao mesmo tempo, para ser simplesmente um material de trabalho, e os que se formam como o produto manufaturado, os pais como os fornecedores da matéria, e toda a sociedade como cliente? “ BELLO (1965, p.20).

7. CONSIDERAÇÕES

Fundamentado nas colocações anteriores, a Administração escolar passa a ser então, a soma total de contradições atuais ou superadas, vulnerável à relações, inclusive empresariais, dentro de uma ação que caracteriza todas as esferas da realidade. A ação existente entre tais esferas, se articulam mutuamente, dentro do capitalismo, através das relações de interação, social e política.

Apesar da existência de tais relações, só nos resta confirmar, sem evasivas, que a administração escolar e a administração empresarial, não pode acontecer pela

união, mas pela total oposição, pois a escola não é mesmo uma empresa, e nem deve ter essa pretensão, pois estará distanciando-se, totalmente, dos seus objetivos.

Muito embora que, para alcançar o ideal educativo e o desempenho de suas funções, as escolas particulares têm que lançar mão de recursos que aparentam ser, atos empresariais, em virtude da estrutura capitalista, isso não deve alterar em nada, a característica de uma escola, pois,

“... nas organizações sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados. (...) Se uma organização desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. DRUCKER (1975, p. 101).

Entretanto, na busca de recursos livres numa sociedade como a nossa, a escola deve tomar todo cuidado na aplicação dos mesmos, de modo que, ao utilizar-se desses mecanismos, não deixe de conservar sua **missão**, seus objetivos, nesses processos educativos, para que a sociedade, não rotule toda “escola particular, como uma empresa” em virtude de procedimentos que não coadonam com seus objetivos.

Por isso, em relação a este fato, cabem aqui, algumas considerações, em defesa do ensino privado aqui no Brasil:

a) Não é viável que a escola particular busque recursos da administração para obtenção de lucros financeiros, afim de suprir suas necessidades, e cumprir bem o seu papel diante da sociedade? (sem considerarmos aqueles que usam os ‘serviços educativos’ para desvirtuar e aviltar essa nobre missão).

b) Não é exequível, que as escolas particulares busquem o aperfeiçoamento para atender bem a demanda da sociedade? (fazendo boa aplicação dos recursos que lhes são destinados).

Porém, isto não significa dizer, que a escola que é uma organização social, com obrigações de produzir mudanças nos indivíduos, tenha a obtenção do lucro como

única faceta. Pois, não se deve esquecer que, as diferenças entre tais administrações, são: nos objetivos, nas finalidades, nas necessidades, nos seus valores e nos resultados que cada uma deve oferecer à sociedade, de intrincada importância.

Acresce-se ainda que, em termos sociais e políticos, significa dizer simplesmente, que, aquilo que pode haver de próprio, de específico, numa administração escolar voltada para uma transformação social, tem que ser antagônico ao modo de administrar da empresa, mesmo havendo reciprocidade, este modo de administrar serve a propósitos contrários aos da transformação social. Portanto, diferentemente da empresa, a função específica da escola, além de transmitir o saber é provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

CAPÍTULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DE EDUCAÇÃO

Fala-se muito em democracia, mas a prática democrática é extremamente difícil e as pessoas que têm a oportunidade, ou a possibilidade de assumirem cargos de direção são as que mais sofrem esses dilemas, tanto na escola pública, quanto na escola privada, porque no ápice de nossa pirâmide o exemplo, que se observa no país é que, existe uma grande descontinuidade, uma enorme fragmentação, e uma tremenda falta de responsabilidade para com a sociedade, por parte da política nacional, e que, conseqüentemente, nada se pode esperar. O que reafirma que a pseudo práxis da democracia sobre a igualdade de oportunidades, trás muitos obstáculos e ainda bloqueiam o caminho dos desprivilegiados de nossa sociedade, através da escassez de escolas públicas e a guerra do Vestibular.

Baseado nas idéias de Beno Sander (1995) “...atualmente, para administrar essa grande crise mundial, muitos dirigentes, à luz da filosofia neoliberal dominante, buscam soluções em Taylor e Emerson, pais da eficiência econômica na teoria administrativa. Efetivamente, isso aconteceu desde o início deste século, entretanto, observa-se uma crescente utilização de práticas neotayloristas na administração das instituições sociais em geral, desde a década de 1980. Mas, estudos recentes sobre gestão em países europeus, como a Grã-Betânia por exemplo, comprovam que o movimento neotaylorista não conseguiu obter os resultados esperados, devido às crescentes restrições impostas ao gasto com a sociedade. (SANDER, 1995, p. 129-141).

As fortes pressões decorrentes de uma economia internacional competitiva exigem um papel central cada vez mais forte na definição de objetivos e na verificação de resultados; no entanto, a inexistência de recursos adicionais obriga o sistema a uma maior eficácia e eficiência. Isso porque, o conhecimento científico e tecnológico no campo da administração da educação, quase que mundialmente, desenvolve-se no campo econômico, político e cultural do Hemisfério e no âmbito global de suas relações de interdependências internacionais. Tal envolvimento confere às escolas poderes na busca de seus próprios recursos.

Segundo o mesmo autor, a partir de tal visão histórica da teoria administrativa e de sua presença na educação latina-americana, foi possível delinear então as quatro construções conceituais e praxiológicas diferentes de gestão da educação: administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva, e administração relevante (como já citamos). É comum confundir-se esses conceitos, pois, até conceituados dicionários, asseguram que eficaz é sinônimo de eficiente e, ao mesmo tempo que, efetivo equivale a eficaz. Essas definições conceituais impõem a necessidade de desenvolver um renovado esforço para definir os critérios administrativos adotados na administração da educação, com o objetivo de possibilitar sua utilização adequada como instrumentos analíticos e praxiológicos.

1. PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Retomando as quatro construções específicas de administração da educação pode-se afirmar sua origem em quatro momentos históricos diferentes que, convivem e, muitas vezes, superpõem-se na prática. Em particular no Brasil, por exemplo, a

realidade é que, existem escolas de natureza, essencialmente, empresarial, cuja administração se orienta pela eficiência econômica como critério predominante de desempenho administrativo. Evidentemente que, algumas instituições estão preocupadas com seu papel político na comunidade, razão pela qual sua administração está pautada, pelo critério de efetividade. Existem, também, instituições cuja administração está voltada para eficácia na consecução de objetivos pedagógicos propriamente ditos, ao lado de outras, preocupadas fundamentalmente com o ser humano como sujeito individual e social, que adotam a relevância como critério de desempenho administrativo. A diversidade dessas orientações sugere uma realidade educacional complexa que reclama sempre novas soluções organizacionais e administrativas, no contexto de uma ordem econômica e política nacional e internacional em rápida transformação. Porém, a construção de paradigmas apropriados para estudar e exercer a administração da educação no âmbito de suas novas necessidades e aspirações educacionais constitui tarefa intelectual e segundo SANDER (1995) parte de quatro pressupostos básicos. a) Primeiro, a educação e a administração são concebidas como realidades globais que, para efeitos analíticos, podem ser constituídas por dimensões múltiplas dialeticamente articuladas entre si. b) Segundo, no sistema educacional existem preocupações substantivas ou ideológicas, de natureza cultural e política, e preocupações instrumentais ou técnicas, de caráter econômico. c) Terceiro, no sistema educacional existem preocupações internas, de caráter antropológico e pedagógico e preocupações externas relacionadas com a economia e sociedade mais ampla. d) Quarto, o ser humano, como sujeitos individual e social historicamente responsável pela construção da sociedade e de suas organizações, em

um conjunto de oportunidades históricas, constitui a razão de ser da existência do sistema educacional.

Tal concepção antropológico-política do ser humano é que define a natureza e a utilização do paradigma multidimensional de administração da educação como instrumento heurístico e praxiológico. Esses conceitos, traduzem num esquema multicêntrico em que duas dimensões intrínsecas e duas extrínsecas.

Como mostra a figura:

PARADIGMA MULTIDIMENSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Dimensões Analíticas	Dimensões Substantivas	Dimensões Instrumentais
Dimensões Intrínsecas	Dimensão Cultural (Critério de Relevância)	Dimensão Pedagógica (Critério de Eficácia)
Dimensões Extrínsecas	Dimensão Política (Critério de Efetividade)	Dimensão Econômica (Critério de Eficiência)

Portanto, nos termos do paradigma multidimensional de administração da educação, a eleição e preparação de administradores educacionais deve levar em conta quatro tipos de competência: econômica, pedagógica, política e cultural. A competência econômica do administrador da educação define-se em termos de sua eficiência para maximizar a captação e utilização dos recursos econômicos e financeiros e dos elementos técnicos e materiais para a consecução dos objetivos educacionais. Já competência política pedagógica do administrador da educação reflete sua eficácia para formular objetivos e para desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução. A competência política define o talento do administrador da

educação para perceber o ambiente externo e sua influência sobre o sistema educacional e revela sua efetividade para adotar estratégias de ação organizada para satisfação das necessidades e demandas sociais e políticas da comunidade e seu sistema educacional. Finalmente, a competência cultural do administrador da educação revela-se na capacidade para conceber soluções e na liderança para implantá-las sob a ótica da relevância para a promoção de uma forma qualitativa de vida humana que possibilite a plena realização dos participantes do sistema educacional e da sociedade como um todo, pois para valorizar o projeto político-pedagógico é necessário não apenas mobilizar os professores e a equipe, mas proporcionar situações que permitam aprender a pensar (princípio da gestão democrática).

A preparação de pesquisadores e administradores em função desse quadro de competências básicas apresenta-se como uma necessidade e um desafio para os sistemas educacionais da América Latina. Um desafio, por tratar-se de uma imensa tarefa acadêmica, tendo em vista a importância e a complexidade do tema. Uma necessidade, pois cabe aos administradores da educação uma tarefa central na organização e na gestão das instituições e sistemas educacionais.(SANDER,1995, p. 69).

2. EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA

Numa tentativa de superação das dificuldades associadas às práticas neotayloristas, na transição para esta década começa-se a adotar o enfoque do “gerenciamento” com *rostro humano* em praticamente todos os tipos de administrações. A idéia até mesmo nas escolas, é aplicar as mesmas concepções e práticas utilizadas no setor empresarial, o modelo administrativo de “qualidade total”, em particular.

Apesar da atração que exerce esse conceito, existe uma indefinição generalizada na sua utilização em função da variedade dos fins, serviços e conceitos. É notório a diferença dos fins das empresas comerciais, de hospitais e de escolas. São diferentes os interesses dos dirigentes, servidores e clientes. Apesar deste *rostro humano* que alguns teóricos da administração encontram no modelo de gestão da qualidade total, sua aplicação prática atribui poder central do dirigente para inspecionar e controlar o desempenho dos trabalhadores, utilizando padrões e parâmetros, para medir a qualidade dos produtos e serviços. Nos serviços sociais, como os de hospitais e educação, a participação cidadã permanente, mais do que o poder central do dirigente de turno, é requisito indispensável para a consecução de elevados níveis de qualidade com equidade. No mundo dos negócios o papel do cliente ou consumidor ocupa lugar central, em vista de que ele pode escolher entre diferentes serviços ou produtos:

“Na educação não deve haver cliente ou consumidores; há cidadãos com deveres e direitos”. SANDER (1995, p. 150).

Apesar de toda a onda que envolve a qualidade total, diante do que já foi exposto em capítulos anteriores, não é difícil fazer uma exposição analítica deste tema tão polêmico.

Porém, baseado nas leituras de SANDER (1995) “para fazer uma abordagem correta do tema da qualidade da administração de educação é necessário, primeiramente, resgatar a especificidade da educação e a natureza da sua qualidade. Ou seja, analisar a gestão democrática e a qualidade de vida e educação para todos. No entanto, a qualidade pode ser demonstrada através da “qualidade substantiva” e da “qualidade instrumental”. A qualidade substantiva de educação reflete o nível de consecução dos fins e objetivos políticos da sociedade. A qualidade instrumental define o nível de eficiência e eficácia dos métodos e tecnologias utilizados no processo

educacional. Também podemos qualificar a qualidade da educação em termos individuais e em termos coletivos. Em termos individuais, percebe-se a mudança no comportamento do indivíduo, na busca por uma ascensão social, de maneira honesta. A qualidade coletiva mede a contribuição da educação à promoção da equidade social e do bem comum. Essas perspectivas ou dimensões refletem aspectos analiticamente distinguíveis de um conceito compreensivo de qualidade de educação.

“A Qualidade de Educação para todos é, na realidade, o consenso político-pedagógico de alcance internacional mais importante adotado pelos governos no limiar do novo milênio. Esse compromisso com a universalização de uma educação básica de qualidade foi assumido na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien em março de 1990, sob os auspícios da UNESCO, da UNICEF, do PNUD e do Banco Mundial”. SANDER (1995, p. 151).

Presume-se que, foi lá então que iniciou no Brasil, o compromisso de desenvolver um plano decenal para universalização de uma educação básica de qualidade. A mobilização aqui no Brasil deu-se, através de programas de televisão “Acorda, Brasil, é hora de ir para Escola”, “Toda Criança na Escola” etc. Nesse contexto coloca-se o exame da hipótese de que a qualidade de Gestão da educação é uma das variáveis explicativas da qualidade de educação, definida à luz das transformações internacionais que afetam a qualidade de vida em todo o mundo. Ou seja, a qualidade de educação dá sentido à qualidade dos serviços educacionais. A participação coletiva e a busca do bem comum orientam a ação e o interesse individual. Em suma, o conceito-chave que deve inspirar uma teoria significativa e relevante de gestão da educação é o de qualidade de vida humana coletiva. O conceito de qualidade de educação para todos implica desenvolver um ambiente qualitativo de trabalho nas organizações educacionais, mediante a institucionalização de conceitos e práticas técnicas e administrativas capazes de promover o desenvolvimento humano e a qualidade de vida.

A qualidade dos processos técnicos e dos procedimentos administrativos das escolas não pode ser subestimada. Pois, na maioria das vezes, mesmo que a missão e os objetivos sejam os elementos centrais e mais importantes dos sistemas educacionais, muitas vezes o processo para alcançá-los é um fator crítico. Assim, a construção e reconstrução do conhecimento na educação e na gestão educacional comprometida com a qualidade e a equidade implicam um grande esforço. Significa que, países como o Brasil necessitam multiplicar urgentemente seus conhecimentos científicos e tecnológicos para poder participar ativamente e beneficiar-se equitativamente da transformação política e econômica sem precedentes do mundo moderno.

3. TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

O nosso Brasil, no limiar do século, expressa notoriamente um quadro social para o mundo, contraditório e calamitoso. De um lado, vemos um país que apresenta uma tecnologia de ponta, usufruindo-se do desenvolvimento das forças produtivas nos níveis mais avançados do comprometedor capitalismo; por outro, os “massacres aos sem-terra”, chacinas praticadas quase que a luz do dia, sem uma punição justa para os culpados, a grande taxa de analfabetismo, etc. É um quadro verdadeiramente absurdo!

Baseado na leitura dos livros relacionados no processo metodológico, sob meu ponto de vista, hoje mais do que nunca precisamos transformar os nossos recursos humanos. É preciso levar nossas crianças e jovens a entenderem a realidade e construir cidadãos conhecedores de seus direitos e obrigações ao invés de consumidores passivos, manipuláveis por todo tipo de sórdida mentira que ultrapassa a política do país. Obviamente que, o papel da escola nesta questão é fundamental,

porque ela pode ser utilizada como um instrumento de equalização social. E a escola não pode ser negada, de todo, à sociedade, porque ela própria se mobilizaria, antagonicamente, a tal ação. Analogamente, a classe dominante necessita da permanência da escola, por interesses pessoais e, por menor que seja a contribuição da escola na reprodução da força de trabalho, e por mais contraditória que seja sua participação na inculcação da ideologia, essas funções que, de uma forma ou de outra, são realmente desempenhadas pela escola, buscam atender à classe dominante. Talvez por tais colocações, a educação oferecida pelo Governo, deixa marcados esses interesses indiretamente. Porque, nem existe um programa mantido substancialmente, nem existe o abandono total das escolas públicas, temendo a reação da massa neste contexto. Assim, fica a educação como um programa sem prioridade, sem qualquer nível de importância, sem relevância alguma para o nosso país.

A responsabilidade natural pela educação é primeiramente da família, depois do Estado, entretanto, atualmente, sendo a família uma sociedade imperfeita, não pode ela realizar, por si só, a missão educacional, (principalmente, porque a mãe grande apoiadora deste processo, está indo à luta para aumentar o orçamento familiar) desta forma, reclama apoio do próprio Estado desde o nascimento do bebê, através de creches, e em seguida uma educação gratuita e de qualidade para os filhos. Hoje, portanto, pela Lei, todo indivíduo tem direito à Educação, como um dever do Estado. Dessa forma é que, o Estado passa então a criar e a manter (em termos) instituições de cunho público, que um dia já foi monopolizante, processando-se de forma insatisfatória, velada e insidiosa. Em resumo, enquanto a ínfima minoria de crianças e jovens, pertencentes às camadas privilegiadas, pode contar com educação

escolar de boa qualidade, a escola da grande maioria mal sobrevive em meio aos problemas e carências de toda ordem, apresentando baixíssimo nível de ensino. Essas palavras são confirmadas por Vitor Henrique Paro (1996) “(...) é esse tipo de escola, degradada em suas funções, impotente para atingir seus objetivos educacionais, que favorece a manutenção da atual ordem social e econômica (...) seguramente, não é esta a escola que consiga promover intelectual e culturalmente a generalidade dos jovens e crianças que interessa aos propósitos da classe dominante, mas a escola cuja realidade revela que menos de 15% dos alunos que conseguem entrar na primeira série do 1º grau conseguem completar a escolaridade dita obrigatória e que, desses mesmos alunos que entram anualmente na primeira série, mais da metade não logra sequer promoção para série subsequente”. Na verdade essa escola se presta em uma existência mais formal que real, assim a mistificação da verdadeira situação educacional das camadas dominadas da população, que continuam sem uma escola que atenda de fato a sua especificidade de instância privilegiada da apropriação do saber historicamente acumulado, ou seja, de instituição especificamente educacional”. (PARO, 1996, p. 112).

Por inferência, fazemos as seguintes indagações __ Como julgar, à luz de todos esses princípios e de todas essas considerações, a questão da obrigatoriedade escolar, preceito tão generalizadamente inscrito nas modernas legislações do ensino e até mesmo em muitas das Constituições vigentes, inclusive a nossa? Será lícito ao Estado compelir a família, por meio de sanções legais mais ou menos rigorosas, a matricular os filhos na escola, e a fazê-los frequentá-la com um mínimo de regularidade? Não representará essa atitude do Poder Público uma violação dos direitos da família, relativamente à sua autoridade sobre os filhos? O nosso argumento a favor dessa

legitimidade, origina-se do interesse geral da comunidade, que exige de todos os membros um mínimo de formação geral e de instrução, como condição ao progresso e ao bem-estar do corpo social. Claro que, não é um argumento, totalmente, forte para justificar o direito do Estado em relação à obrigatoriedade escolar. Mesmo porque, há que se levar em consideração a quantidade de alunos matriculados num espaço insuficientes e em péssimas condições. Porém, além do Estado, e da família, essa responsabilidade cabe, também, a própria comunidade, uma vez que, as consequências causadas pelos inseqüentes e marginalizados, recaem sobre si mesma.

Deste modo, é necessário compreender que ‘uma transformação social’, não se faz sem educação, pois a educação é o grande instrumento utilizado para uma transformação social”. PARO (1996, p. 103-105).

No contexto da sociedade capitalista, a transformação social precisa ser entendida num sentido que extrapole o âmbito das simples “reformas”, de iniciativa de classe que detém o poder. E numa transparente transformação social existe o comprometimento para que as classes se harmonizem, ao ver de Paro “... a verdadeira transformação social deve estar comprometida com a superação da classe organizada”. (Paro, 1996, p. 113).

Para enriquecer os comentários sobre transformação social, é necessário fazer algumas abordagens de estruturas como : sociedade política e sociedade civil, classe dominante e classe dominada.

4. SOCIEDADE POLÍTICA VERSUS SOCIEDADE CIVIL

Segundo Paro (1996, p. 82) Antônio Gramsci (1978) “foi um dos autores que mais contribuíram para a compreensão da responsabilidade de cada um na sociedade”,

GRAMSCI (1996, p. 11) “declara que, a comunidade em geral está dividida, basicamente, em dois tipos de sociedade: política e civil”. Obviamente que, cada uma delas têm especificidades práticas em suas esferas de ação.

Segundo Vítor Paro (1996, p. 82) - A Sociedade Política ou próprio Estado “é um conjunto de atividades que diz respeito à função de coerção ou domínio direto. No âmbito desta sociedade, a classe no poder utiliza os mecanismos de coerção estatal (forças armadas, tribunais, legislação, polícia etc.) para exercer ‘legalmente’ seu domínio sobre os grupos sociais discordantes. Entretanto, além desse ‘aparato de coerção estatal’, que representa, a função disciplinadora dos grupos que não concordam com os rumos impressos pela classe dominante” segundo o autor, para Gramsci (1978, p. 11) “é constituído para toda sociedade, na previsão dos momentos de crise no comando e na direção, nos quais fracassa o consenso espontâneo”. Este consenso espontâneo, por sua vez é, normalmente, obtido na esfera da sociedade civil (que abordaremos em seguida) através dos mecanismos persuasivos inerentes aos meios de comunicação de massa, à escola, às igrejas, às associações científicas e culturais em geral, enfim a todos os organismos ditos “privados”, em virtude de sua autonomia em relação à função coercitiva da organização estatal.

A palavra Coerção, baseado no minidicionário Aurélio 2^a. Edição Revista e Ampliada, “é o mesmo que coação, que significa o ato ou efeito de coagir, que significa constranger, obrigar com violência, ou seja uma função com a qual se identifica a sociedade política”. A utilização da força, sobre o conjunto ou grupos, aos quais ela se aplica, não deixa, outra alternativa senão a submissão a seus propósitos, o que confirma tal ato, no poder da classe dominante, como um elemento de certeza na obtenção do acatamento à ordem estabelecida. Complementando esse pensamento,

“ o consentimento advindo da aplicação da força só se realiza na presença do instrumento coercitivo (...) se a obediência é produto apenas da coerção, afastando-se esta, aquela cessa de ocorrer. PARO (1996, p. 83).

Significa dizer que, a coerção isoladamente não pode garantir perenidade à vontade imposta pela classe que domina o poder. Mesmo a despeito de um serviço que deva ser mantido por um período mais longo, sua preservação torna-se bastante onerosa, pelo fato de necessitar de constante vigilância para que alcance o seu objetivo. De outra forma, vale ressaltar também que, a obediência não deve ser algo produzido através da coerção, do castigo, é necessário que a pessoa ou a própria sociedade, compreenda de uma maneira lógica, aquilo que é para o próprio bem de si e da comunidade.

Já a “Sociedade Civil”, segundo o mesmo autor, (1996, p. 82) “ agrupa os organismos chamados “privados”, cuja função primordial é a de persuasão. Persuasão, no minidicionário Aurélio, 2^a. Edição Revista e ampliada, define como, o “ato ou efeito de levar a crer ou a aceitar, induzir , convencer. Esse livre arbítrio, sempre presente nesta ação, ocupa um caráter imprevisível, porque nesta relação cada um dos sujeitos envolvidos, estará suscetível a persuadir e a ser persuadido. Entretanto, mesmo correndo esse risco, a ação persuasiva é de tremenda importância no apoio dos grupos sociais subalternos aos rumos traçados pela classe dirigente. É dentro deste contexto, da sociedade civil, que baseamos nossa proposta de criar um consultor escolar, por ser um profissional articulador da persuasão. Pois dentro desta circunstância, se encontra a escola, que serve como elo mediador a serviço das classes e dos grupos que a dirigem.

Desta forma, tal como a escola, todos os elementos que fazem parte desta sociedade, tem como função principal, a persuasão. Obviamente que, nesta

característica há um grande risco, já que o consentimento não se dá por coação, mas sim pela livre opção das pessoas. A sociedade civil jamais agirá pela força, e deverá estar sempre inseridos de argumentos a favor e contra, porém nunca estará baseada num elemento de força direto.

Enfim, a função dessas duas sociedades de classes, é conservar ou promover uma determinada base econômica, de acordo com os interesses da classe social fundamental.

Para Gramsci (1978) “a sociedade política e a sociedade civil constituem os dois grandes “planos” que compõem a superestrutura, é preciso estabelecer com precisão em que dimensão é lícito Estado = sociedade política + sociedade civil, para que não se cometa o equívoco de reduzir a noção de superestrutura à noção de Estado”. (Gramsci, 1978, p.10)

Sob nossa ótica, isto quer dizer que, dentro da sociedade capitalista, deve haver para a função dessas sociedades um vínculo que se estabeleça entre estrutura e superestrutura, algo que vigore não pela força ou pelo poder de uns sobre os outros, (a exemplo da nossa própria sociedade) mas pela colaboração recíproca entre seus membros, e deve fundar-se não no antagonismo de interesses, mas na existência de interesses fundamentais comuns aos diversos grupos e pessoas que a compõem. Entretanto não é algo fácil, pois:

“Uma transformação social que tenha como horizonte esse tipo de organização social precisa ter, portanto, como meta prioritária, a eliminação dos antagonismos de classes que caracterizam a sociedade capitalista. Tais antagonismos, por sua vez, só desaparecerão quando forem eliminadas as causas que o engendram, ou seja, a divisão da sociedade em classes sociais e a propriedade privada dos meios de produção”. PARO (1996, p.94).

Ampliando o pensamento de Paro, tal relação, dentro do nosso sistema econômico, é algo tremendamente contraditório. A nosso ver, é idílico pensar que o

antagonismo entre as classes desaparecerá facilmente. Pois, o próprio capitalismo escraviza a sociedade e reproduz os lugares das classes sociais. Assim, torna-se então para a classe dominada (maior interessada na queda deste muro que se interpõe entre ambas) como uma luta já vencida, uma vez que, não há interesse algum de eliminar o antagonismo entre as classes, por parte da classe dominante.

Presume-se que, a saída para este caso seja através da educação, que enquanto instrumento de disseminação de um saber mais abrangente, entra em contradição com a sociedade capitalista, pois o saber enquanto intenção pode ser adquirido pelas classes subalternas. Ainda que, na prática permaneça a contradição da intencionalidade dominante: a oposição entre o saber do dominante e o fazer do dominado. Contudo, na ação pedagógica, enquanto apropriação pelas classes dominadas de um saber que tem a ver com os seus interesses, remete para o encaminhamento da modificação social.

5. CLASSE DOMINANTE VERSUS CLASSE DOMINADA

A história da luta entre as classes dá-se, basicamente, entre a negligência, falta de solidariedade e, interesses próprios da classe dominante, amparada pela falta de informação, e até do próprio analfabetismo da classe dominada.

Apoiado nas idéias de José Henrique Faria (1985) “...a problemática das classes sociais tem merecido a atenção de muitos estudiosos na área das ciências humanas. Uma das conseqüências desta diversidade de estudos, é que as interpretações das classes sociais acabam por ser inseridas em diferentes paradigmas

teóricos, apresentando divergências geralmente inconciliáveis e, assim, causando mais confusões do que esclarecimentos na análise dos problemas sociais.

Em todo caso, entretanto, admite-se que em todas as formas de sociedade é possível identificar o fenômeno da classificação social. No cerne do modo de produção, mais propriamente nas relações de produção, no entanto, surgem sempre classes sociais antagônicas. Tanto assim que sob o escravagismo existiam os amos e os escravos, sob o feudalismo os senhores e os servos e sob o capitalismo os capitalistas e os operários, também denominados de burgueses e proletários, patrões e trabalhadores. Isto não quer dizer, que, a burguesia e o proletariado sejam as duas únicas classes puras da sociedade capitalista, pois a existência e a evolução destas classes estão baseadas exclusivamente na evolução do moderno processo de produção.

Vale ressaltar, no entanto que o proletariado, a classe que vende a força do seu trabalho em troca de salários a um empresário capitalista por um determinado período de tempo, não inclui aqueles grupos laterais de pequenos-burgueses e semiproletários em transição de uma classe para a outra. O proletário, enquanto classe trabalhadora, distingue-se do conceito de massas, o qual inclui o proletário, o semiproletário, o pequeno-burguês e o camponês: o proletário é essencialmente, uma classe de trabalhadores produtivos que vende sua força de trabalho, ou seja, é o conjunto das faculdades físicas e psíquicas que existe no corpo de um ser humano, em sua personalidade viva, e que ele põe em movimento quando produz valores de uso de qualquer espécie. É necessário observar que nem todos os indivíduos e nem todos os grupos sociais pertencem a uma classe social determinada”. (FARIA, 1985, p. 29-35).

A burguesia, por exemplo, sob o ponto de vista de PARO (1996, p. 92-93) para se firmar como classe dominante, “necessita de um corpo de intelectuais orgânicos, o

qual é arregimentado pelo Estado. **Os intelectuais orgânicos**, distintos da burguesia, não têm apenas uma função instrumental, mas neste sentido, é traduzido na materialidade de suas técnicas de exercício do poder”. Aqui se faz necessário o conceito de intelectual, que o fazemos sob a visão de Gramsci, além da definição tradicional indicada pelo dicionário.

O conceito de intelectual de Gramsci, contudo tem uma significação bastante precisa, que difere enormemente da maneira como o termo é usualmente utilizado. Segundo o minidicionário Aurélio, 2^a Edição Revisada e Ampliada diz que, intelectual é, “que tem dotes de espírito, de inteligência. Pessoa devotada às coisas do espírito, da inteligência. Para Gramsci(1978, p.7) “Todos os homens são intelectuais, poder-se-ia dizer então; mas nem todos os homens desempenham na sociedade a função de intelectuais. (...) Gramsci acrescenta o qualitativo de “orgânico” para diferenciá-lo do intelectual “tradicional”, como já definimos.

Desta forma, o Estado, na medida em que trabalha para hegemonia de classe, opera no campo dos compromissos instáveis entre as classes, buscando um certo equilíbrio entre dominantes e dominados, como uma política de interesses, pois,

“O próprio Estado, representa e organiza a(s) classe(s) dominante(s), representa e organiza o bloco no poder. E a medida que o mesmo se coloca como fator de coesão de relação de força, constitui a unidade política das classes dominantes, instaurando-as como tal (como classe dominante), organizando-as em diferentes gêneros e graus no conjunto de seus aparelhos (ideológicos, políticos e econômicos)”. FARIA (1985, p. 29-40).

Através das lutas populares podemos perceber, não apenas, um conflito, ou, um mero movimento em prol da participação, nos bens sociais, e econômicos, para a construção de uma sociedade mais participativa, mas também a busca de uma transformação social. Baseado em Arroyo (1987) “...esse movimento na prática, enquanto práxis social, traz em si uma revolução do saber, no reconhecer-se, educar-se e

o formar-se das classes. Essas diferentes lutas educam as classes trabalhadoras, redefinem sua visão do social. No mesmo movimento global em que refazem o social se fazem como sujeitos sociais conscientes com identidade coletiva. Não se trata de um movimento espontâneo, nem de uma relação automática entre o idealizar e ser, eles estão diferenciados e ao mesmo tempo em unidade de um com o outro, são momentos de um todo único e articulado. A produção do saber e da cultura é um momento dessa práxis social, enquanto fazer humano de classes sociais contraditórias. No permanente movimento social pela construção de uma sociedade alternativa, vão se construindo um conjunto de práticas e de concepções sobre o todo social que questiona e desafia as práticas e concepções hegemônicas(...) é nesse processo educativo que a burguesia e seu Estado reagem, tentam negá-lo, desarticulá-lo, confundi-lo. As formas são as mais variadas, como a negação de uma base material para uma vida humana, o excesso de trabalho extenuante, as péssimas condições materiais de existência, a negação de tempos e espaços culturais e educativos, a separação entre os tipos de trabalho, como: manual e intelectual, a negação do direito de pensar, a articular-se e expressar suas concepções sobre o real e sobre as formas de transformá-lo, a tutela do Estado, de seus gestores, intelectuais e educadores sempre dispensando o povo de pensar porque eles pensam, decidem e falam em nome do povo tutelado e infantilizado, e, também e não menos importante, a negação da instrução, do domínio dos instrumentos básicos que a escola deveria garantir.

Apesar de tudo as classes trabalhadoras estão em marcha, em permanente formação na própria reação e afirmação. “Há uma pedagogia em marcha. Na prática social enquanto prática produtiva, organizativa, se faz cultura, o povo se educa e se forja, se torna ser social, consciente. Hoje há um vigor na sociedade brasileira, uma

movimentação política que tem uma dimensão pedagógica e cultural. Nesse contexto **locus** do educativo as classes em luta são sujeitos centrais”.(Arroyo, 1987, p.75-80).

6. EDUCAÇÃO ESCOLAR PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A realização da transformação social é, basicamente, em uma última instância a detenção da hegemonia social das mãos da classe dominante, pela classe dominada, em busca de um novo processo de desenvolvimento.

Ao que parece este processo de transformação pode ser feito através da prática de duas especificidade: a política e a civil, coerção e persuasão, ou seja, força e educação. A ação política, busca vencer o adversário, que possui interesses opostos aos seus demonstrados. Na ação educativa, atende em especial aos interesses primeiro da classe oposta.

Enquanto que a política age pela coerção, a educação age pela persuasão, como já dissemos anteriormente, “denotando que na educação existe uma relação de hegemonia (...). Porém, muito embora “a educação e a política sejam distintas, elas são inseparáveis, porque não existe limite entre essas práticas”. Entretanto, a “educação não é algo separado da política (...) pois, a dimensão política da educação consiste em que, agindo com os não-antagônicos, a educação os fortalece (ou enfraquece) em relação aos antagônicos e desse modo potencializa (ou despotencializa) a sua prática política. A dimensão educativa da política consiste em que, tendo como alvo os antagônicos, a prática política se fortalece (ou enfraquece) na medida em que pela capacidade de luta, ela convence os não-antagônicos de sua validade (ou não validade), levando-os a se encorajarem (ou não) na mesma luta. A dimensão pedagógica da política envolve a aliança entre os não-antagônicos visando a derrota dos antagônicos. E

a dimensão política da educação envolve a apropriação dos instrumentos culturais acionados contra os antagônicos”. (Saviani, 1983, p. 85-95).

Assim, como já dissemos a educação pode servir de instrumento nas mãos da classe dominada. Pois o saber tem, no modo de produção capitalista, um estatuto particular, uma vez que, a educação sendo usada como instrumento de persuasão serve como manipulador da situação, e o saber passa a ser intenção e produção. Enquanto intenção, veicula idéias que interessam a uma determinada direção, cujos instrumentos (meios de fazê-la) podem ser vários. Enquanto produção o saber é acumulado no sentido produzir efeitos de transformação em toda a sociedade.

Por isso, que, quando se fala do direito do povo à educação num processo político-pedagógico, por ser um assunto de excêntrica importância, acaba incomodando aos homens que no momento mantém o poder. Pois o que se observa no capitalismo é uma certa esperteza em garantir um mínimo de educação escolar básica para as classes trabalhadoras continuando a reprimir o direito à educação, “pois o capitalismo de hoje, de fato, não recusa o direito à escola; o que ele recusa é mudar a função social da escola” (cf. Gomez, 1987, p.58).

O povo tem sido ludibriado nesta questão pela própria burguesia que tem tentado disseminar entre os profissionais da educação a redução do direito à educação, permitindo à entrada e permanência durante uns poucos anos na escola. Mas, “uma pedagogia concreta sabe que diuturnamente o imperialismo estuda formas diferenciadas de intervenção social para derrubar as pretensas idéias de transformação, e consolidar o seu domínio”.(Gomez, 1987, p.80).

Enfim, a concepção de que na escola deve haver a disseminação, de uma mudança, exigirá de todos uma nova postura por parte dos educadores que estão na

vanguarda da educação. Essa nova postura pode não depender, necessariamente, de modificações estruturais - também desejáveis e pelas quais se deve também lutar - que envolvam o funcionamento da escola ou a maneira visível de serem realizadas, aí, as atividades de ensino. Segundo Gramsci,

“Se a relação entre intelectuais e povo-nação, entre dirigentes e dirigidos, entre governantes e governados, se estabelece graças a uma adesão orgânica, na qual o sentimento-paixão torna-se compreensão e, desta forma, saber (não de uma maneira mecânica, mas vivencialmente), só então a relação é de representação, ocorrendo a troca de elementos individuais entre governantes e governados, entre dirigentes e dirigidos, isto é, realiza-se a vida do conjunto, a única que é força social; cria-se o ‘bloco histórico’. (Gramsci, 1978, p. 138-139, grifo no original).

7. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Como já mostramos no capítulo anterior, os trabalhos teóricos da Administração Escolar, aqui no Brasil, segue o pressuposto básico, direta ou indiretamente, de que, na escola, devem ser aplicados os princípios administrativos adotados na empresa capitalista. De uma forma idílica de ver, neste prisma a Administração Escolar, nada mais é do que, uma das aplicações da Administração Geral. É óbvio que, teoricamente, a junção dessas Administrações, é aparentemente, a mesma dentro do capitalismo. (cf. Félix, 1989). Aceitando a ordem do capitalismo a Administração Escolar deve, portanto, para o alcance das diferenças econômicas, políticas e sociais aí existentes, se restringir de alguns mecanismos, em virtude de suas finalidades, objetivos, e de suas contribuições à sociedade.

Assim, a escola assume um papel efetivamente revolucionário na medida em que consiga levar as massas trabalhadoras a se apropriarem do saber historicamente acumulado e a desenvolverem a consciência crítica da realidade em que encontram.

“Em contrapartida, a prática da Administração Escolar, entre nós, revela-se conservadora precisamente, porque mantém esses objetivos apenas no nível do discurso”. (PARO, 1996, p.150).

Logicamente que, para isso é necessário reformular os paradigmas pedagógicos de forma generalizada de modo que, ao invés de transmitir informações a um receptor passivo, deve-se tratá-lo como um receptor ativo para prepará-lo para a vida, não para reter informações, mas para que ele saiba o que fazer com as informações, que conheça criticamente a realidade. Aprenda a fazê-la e refazê-la permanentemente.

Nessa realidade mutante, a reforma curricular do ensino médio pode estar chegando em uma boa hora. Pois segundo a nova LDB, no novo currículo comum, estarão as matérias básicas e a definição das competências e habilidades que o aluno deverá desenvolver. Esse novo currículo será dividido em três áreas: sociedade e cultura; códigos e linguagens; ciência e tecnologia. As escolas terão liberdade na organização dos currículos, com a possibilidade de incluir disciplinas agrupadas e poderão optar pela forma de organização do ensino: modulado, seriado, em ciclos e alternado. É a chance que as escolas particulares terão para mudar a sua imagem diante da sociedade, pois através deste currículo a mesma terá a oportunidade de criar em seu currículo disciplinas hoje esquecidas, como: moral e civismo, religião, educação para o trabalho, etc. Pois o objetivo maior é não só o preparo do aluno para o seu ingresso no ensino superior, como também, orientá-lo para sua integração na sociedade e para o trabalho.

Por outro lado, em termos políticos, os objetivos da empresa capitalista e da escola revolucionária não são apenas diferentes, mas antagônicos entre si. Diante desse antagonismo entre a dominação própria da empresa capitalista e a especificidade

da ação educativa transformadora, não resta outra alternativa a uma Administração Escolar que se pretenda articular com os interesses da maioria da população senão descartar de imediato a administração empresarial tipicamente capitalista. Este tema não pode, ser tratado à maneira da visão conservadora que, raciocinando em termos de aproximação entre empresa e escola, reduz a especificidade da Administração Escolar apenas aos retoques e adaptações que devem fazer à administração empresarial para adequá-las às peculiaridades da escola.

Conclui-se então dizendo que, a possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada.

“A administração escolar deriva pois das especificidades: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca”. PARO (1996, p. 151).

Para considerar o caráter de comprometimento da escola com a transformação social, não é suficiente aferir sua racionalidade interna, ou eficiência na utilização dos recursos. Mas, para se alcançar esses objetivos de racionalidade interna é necessário que ultrapasse os limites da escola, incluindo o nível social mais amplo, do qual a escola é apenas parte. A questão da racionalidade externa na escola se coloca porque o seu objetivo não é neutro, mas historicamente determinado, atendendo a interesses de grupos sociais. A explicação mais clara possível dos objetivos por parte da Administração Escolar é uma das primeiras condições para que a escola possa caminhar na direção de uma racionalidade social. Porque ao que se sabe, numa sociedade dominada por uma minoria, dificilmente a maioria dominada tem condições de expressar e manifestar seus interesses, mesmo os mais imediatos.

“No caso da educação escolar, a classe trabalhadora não apenas fica totalmente marginalizada a respeito das decisões e objetivos, mas também tem de aceitar passiva

e pacificamente currículos, programas, métodos, pessoal etc. que estarão envolvidos na formação de seus filhos (...) uma visão da administração escolar que esteja comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que se encontra a escola em seu interior". PARO (1996, p. 154).

O reconhecimento do papel da escola na transformação social, fará com que o tema da questão da racionalidade interna se coloque como questão fundamental; e o desenvolvimento de uma nova Administração Escolar, efetivamente, adequada a sua natureza e a seus objetivos transformadores se imponha como uma tarefa que precisa ser permanentemente realizada. Esses objetivos identificados com as transformações sociais e permanente realização dos mesmos são dois aspectos indissociáveis da Administração Escolar enquanto prática transformadora.

Apesar das afirmações democráticas sobre a igualdade de oportunidades, na resolução do problema da transformação social, muitos obstáculos ainda bloqueiam o ideal das nossas escolas. Mas os educadores comprometidos com o ideal pedagógico devem ter a consciência aguda que essas condições, assim como os obstáculos a um acesso mais amplo, precisam ser enfrentados até serem transformados, porque esta é, também, a função da pedagogia.

Nessa luta deve-se receber a aliança da classe dominante para a construção de um currículo que por certo envolverá muitos conflitos e controvérsias. Porém, seria de uma ajuda incontestável na transformação social. Esse currículo, deveria ser formado por todas as partes envolvidas na educação do ser humano: administradores, pais, professores e alunos, com direito então de criar seus próprios programas de aperfeiçoamento de acordo com os problemas e questões vigentes das salas de aula, nas escolas.

No modo de ver essa questão, não basta ter uma ideologia no rastrear da vida ou ter mesmo uma teoria diferente para transformar o panorama atual. É necessário

que exista também uma forma de pensar a realidade, como sendo um meio de expressão mais adequada da prática em que se vai atuar. A educação ajuda a elaborar essa forma de pensar que, convertida em mediadora, torna-se valioso instrumento de apoio na transformação social!!!

CAPÍTULO III

DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA NA EMPRESA

Uma vez colocada a efetiva diferença existente entre uma empresa e uma escola, nas suas especificidade, jamais poderíamos ser coniventes ao pensamento de se utilizarem de mecanismos empresariais dentro de uma escola, subornando-a ao desvios de suas funções. Antagonicamente, à utilização desses processos, optou-se então, por tentar resgatar na escola particular a importância que ela desempenha no papel de uma oportuna transformação social.

Dentro deste panorama, muitos mecanismos utilizados pela escola em meio a globalização e o avanço tecnológico em quase todas as áreas, precisam ser repensados. Dentre estes, encontra-se a questão da Consultoria - atual modismo das empresas e penetrando nas escolas de uma maneira esponjosa e sem empecilhos - a consultoria já está tomando conta da área escolar. Obviamente que, ela tem dado, de uma forma ou de outra, a sua contribuição às escolas. Pelo que se pode notar nas escolas, o programa mais implantado pela consultoria nas escolas é o da bandeira planetária, chamada 'qualidade total' que como vimos anteriormente, não combina com escola, por ser um processo utilizado nas empresas que tem objetivos únicos de obter lucros, ainda que seja excludente e seletivo.

Por outro lado, "a característica maior de uma consultoria, é exatamente, especificar o máximo todas as suas ações". KUBR (1979, p. 7). Através de entrevistas, com consultores que trabalham em escolas, confirmam o fato que, alguns consultores chamados para uma consultoria em escola, aplicam métodos de natureza,

entrevistas, com consultores que trabalham em escolas, confirmam o fato que, alguns consultores chamados para uma consultoria em escola, aplicam métodos de natureza, especificamente, empresarial, e esses procedimentos e modelos empregados, não poderiam ser diferentes aos utilizados nas empresas.

___ Porém, será que o modelo de consultoria utilizado numa empresa, que tem objetivos e finalidades diferentes de uma escola, pode ser aplicado em ambas?

Seguramente que não, a consultoria realizada numa empresa não pode ter lugar dentro de uma escola, já que ambas contribuem com diferentes resultados para sociedade, como já tentamos demonstrar.

Muito embora o presente trabalho, tenha por objetivo, propor uma Consultoria Social para as escolas, é bom lembrar que, no processo metodológico já mencionado, não há livro escrito nesta área. Por isso, todo este trabalho está baseado nos conceitos e definições da consultoria empresarial, como uma demonstração de como é realizada a consultoria tradicional e que com algumas modificações são realizadas também nas escolas.

A palavra CONSULTORIA, vem do verbo consultar; porém, o que significa consultar? Segundo o minidicionário Aurélio, 2^a Edição, Revista e Ampliada literalmente falando, significa: pedir **conselho, opinião, parecer**.

Na verdade todos nós, podemos ser consultores, em pequena ou grande escala. Pois, qualquer um estará dando consultoria quando sugere a um amigo o que deve fazer diante de um determinado problema, quando mostra algumas saídas específicas do dia-a-dia, quando sugere qual a melhor aplicação financeira, para o momento. Entretanto, uma pessoa que quer tomar uma decisão séria, em sua vida, não busca qualquer um para ser orientado; ou seja: de certa forma, as pessoas que são

indagadas sobre dar opinião, na construção, ou venda de uma casa, na compra de um carro, na decisão de uma cirurgia, ou mesmo na escolha de um curso superior; de certo modo, deve exercer alguma influência sobre quem está querendo a ajuda ou, melhor ainda, deve ser um especialista no ramo.

“Cada vez que agimos, dando ou recebendo conselhos, estaremos nos utilizando de uma consultoria”. (BLOCK, 1991, p. 5).

Segundo o mesmo autor, na mesma referência citada, não será consultoria quando: alguém usa a autoridade para forçar o outro a fazer um determinado tipo de atividade. Exemplo: Um delegado no uso de sua autoridade lança um réu na cadeia, um diretor de escola exige que seus professores dêem aulas da mesma forma, o padre força um dos fiéis a pagar uma penitência de subir uma escada de 500 metros ajoelhado, uma mãe obriga que o filho permaneça em casa por trinta dias sem ver qualquer um de seus amigos. Em todos os exemplos citados essas pessoas não podem ser considerados consultores, porque estão usando formas de influência impostas pela autoridade de que estão investidos, não necessariamente pela participação voluntária da influência, como faz um verdadeiro consultor. A diferença é que a execução da ação é decidida pelo executor e não pelo consultor.

O Instituto de Consultores de Organização, do Reino Unido, define consultoria de organização como:

“O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”. KUBR (1979, p.3).

1. DESDE QUANDO EXISTEM SERVIÇOS DE CONSULTORIA?

Historicamente, não se pode precisar uma data para a criação da consultoria convencional em todo o mundo. Porém, apoiado nos livros de consultoria citados, o que se sabe, é que à medida que foi surgindo a necessidade de melhoramentos nos produtos e serviços, as empresas começaram a lançar mão de consultores e a buscar recursos para manterem-se seguros em relação ao futuro.

Porém, segundo Kubr (1979) “tecnicamente, a consultoria de organização passou a existir administrativamente em países de economias de livre concorrência, nos quais, as empresas passaram a sentir necessidade de atingir critérios de competência profissional, em virtude, da concorrência que começou a aparecer no mercado(...) o crescimento de organizações sociais e de serviços forçou a procura por orientação empresarial e de gestão, a exemplo: contratos importantes de consultoria de organizações vêm sendo assinados com sindicatos, clubes, entidades religiosas e agências governamentais internacionais (...) as primeiras firmas de consultoria iniciaram trabalhando em uma única área de especialização (administração da produção, administração financeira e contabilidade, administração pessoal etc.). Depois disto, houve um alastramento na criação de organizações de consultoria em várias áreas, desta forma podiam oferecer uma vasta gama de serviços especializados sem sacrificar a especialização dos profissionais. A especialização em áreas mais específicas, ganhou o seu espaço nos nossos dias”. (Kubr, 1979, p. 7).

Pelo que se vê, a estatística profissional indica que a consultoria chegou para ficar, pois a cada dia crescem nas organizações necessidades cada vez mais especiais, onde os elos da administração com a tecnologia são mais visíveis.

A exemplo de serviços específicos, temos a consultoria em equipamentos, consultores econômicos, consultores de energia, consultores de falências, consultores

de beleza, consultores de transportes, bancos e por fim nos pequenos negócios e macro negócios, e a própria consultoria nas escolas que tem surgido como um recurso, a mais, na luta contra a falência.

“Um crescente número de organizações de consultoria (incluindo as pequenas) estão preparadas para aceitar tarefas de seus países de origem e inúmeras delas transformaram-se em multinacionais, criando escritórios regionais, filiais ou subsidiárias em outros países”. KUBR (1979, p. 8).

2. A CONSULTORIA PODE SER: EXTERNA E INTERNA

Segundo KUBR (1979, p. 7-8)

a) Externa

Diz-se que o tipo de consultoria externa mais predominante de uma organização é a “firma de consultoria”. O tamanho varia desde o consultor autônomo e pequenas sociedades até grandes firmas com mais de mil consultores, operando tanto nacional quanto internacionalmente. Sob outro ângulo, a consultoria de organização pode ser apenas um dentre os diversos serviços oferecidos por uma firma de contabilidade, de consultores de engenharia, de consultores em processamentos de dados, ou por organizações similares. Do ponto de vista legal, a maioria das organizações de consultoria está estabelecida como sociedades civis, companhias limitadas, sociedades anônimas ou, no caso de pessoa física, como consultores autônomos.

É esse tipo de consultoria que dá atendimento às empresas e às escolas englobadamente, com raras exceções dos pedagogos que trabalham em escolas, mas que seguem tradicionalmente os padrões da consultoria empresarial. Porém, quando

a democracia prevalece nas escolas, uma grande ajuda pode ser dada pelos próprios pais dos alunos.

b) Interna

Segundo KUBR(1979, p. 8) “Os serviços de consultoria interna nas organizações são organizados de diferentes maneiras. Existem departamentos de organização e métodos, de serviços, de racionalização, e assim por diante. O consultor interno, a todo momento, pode ser encaixado como parte da hierarquia e nas políticas atuais da organização, podendo ser avaliado pelos critérios de quantos gerentes adotam os programas desenvolvidos pelo grupo de staff, e todos os serviços devem sempre ser colocados à disposição mediante pedido dos administradores da alta administração.

Do órgão de consultoria dentro de uma empresa pode-se esperar controlar vários aspectos de produtividade e eficiência, para indicar onde seus serviços podem ser necessários. Este órgão pode propor tarefas e suprir a alta administração com informações de recursos utilizados em determinada fábrica ou departamento. Hoje nas empresas há um tendência geral de aumentar a independência dos órgãos de consultoria interna, para tornar seu trabalho mais efetivo e para facilitar o trabalho dos clientes, ao avaliarem estes a qualidade da consultoria prestada”.

Já nas escolas, esse mesmo serviço pode ser prestado por todos os atores efetivos da mesma: pais, diretores, orientadores, supervisores, professores, inspetores e funcionários. Todos esses atores, podem e devem ser consultores emergentes, por desempenharem o papel de pilares da organização.

3. DIAGNÓSTICO OU FASE INICIAL DA CONSULTORIA

Baseado nas leituras de KUBR (1979), BLOCK (1991), WEINBERG (1990), resumiu-se que a essência de uma consultoria, está no seu diagnóstico, ou fase inicial. Segundo esses autores, o “ objetivo é identificar corretamente o problema para o qual o consultor foi solicitado a dar auxílio. Em alguns casos há necessidade da aplicação de métodos que algumas vezes são de ordem inovativos, corretivos e criativos. Exemplificando, o consultor pode sugerir um processo de atendimento, pode corrigir os procedimentos que já existem dentro da organização ou ainda, idealizar algo totalmente inédito. Quaisquer desses três métodos deve sempre haver a preparação e recomendações específicas para o cliente acerca dos problemas, atuais, encontrados na organização, e posteriores, que podem surgir com implantação, correção ou criação.

Segundo KUBR (1979, p. 51) o contato inicial entre o consultor e um cliente em potencial surge de diversas formas, por exemplo:

- procura direta (o cliente potencial está procurando um consultor);
- abordagem espontânea (o consultor contacta diversas organizações e oferece os seus serviços à administração);
- recomendação (o consultor é recomendado ou indicado ao cliente por um colega, amigo, cliente etc.);
- trabalho anterior com o cliente (o cliente retorna ao consultor cujo trabalho o deixou satisfeito no passado; isso pode ser um prolongamento oriundo de uma intervenção recente, ou uma nova organização sugerida após a visita de acompanhamento do consultor à organização-cliente etc.)”.

A importância do comportamento e desempenho do consultor na reunião preliminar à um diagnóstico organizacional não pode ser subestimada. Este primeiro encontro, é uma áurea oportunidade para se ganhar a confiança do cliente e causar nele uma boa impressão.

A finalidade de toda e qualquer consultoria é lutar para encontrar o melhor caminho na estabilidade da organização. Por exemplo, diferentes métodos de trabalho podem ser aplicados a problemas corretivos, inovativos e criativos. A consultoria sempre se empenha em imaginar uma solução factível e em burilar o gradual aperfeiçoamento da mesma, até que algo satisfatório emerja. Este “algo” irá depender mesmo da criatividade, que é um dos fatores essenciais numa consultoria e de outros princípios utilizados. Vale ressaltar que um diagnóstico perfeito contribui para o sucesso da consultoria”. KUBR (1979, p....).

4. QUAL A DIFERENÇA ENTRE UMA CONSULTORIA OU OUTRA.

Segundo os autores KURB (1979), BLOCK (1991), WEINBERG (1990). BELLMAN (1993).

Afirmam que a diferença de ir a um lugar, e não a outro, de buscar a ajuda de um profissional e não a de um outro, é saber talvez, com mais certeza, que estamos no lugar certo, ou falando com a pessoa certa, a fim de obter aquilo que desejamos. Alguém que está com problemas no coração jamais irá se expor de ser operado por um médico que não saiba dele qualquer referência, a não ser é claro que não disponha de nenhuma outra opção. Ou seja, não é o fato de ser médico que irá incentivar o paciente a realizar a operação. A qualquer hora, e a qualquer momento, podemos ser

ludibriados por alguém que assegura ser o melhor possível. Ninguém gosta é claro, mas são circunstâncias que estão acontecendo diante de nós a todo e qualquer momento. Por exemplo, atualmente, vivendo numa época de recessão e incerteza econômica, algumas vezes, somos forçados a procurar o mais barato, por motivos financeiros e quase sempre nos damos mal, porque o barato sai muito mais caro do que pensamos. Um outro exemplo é, a procura sem parâmetros por uma consultoria pelas escolas, que no desespero lançam mão, até mesmo de consultor de empresa, conquanto que resolvam o problema pelo imediatismo.

O que queremos dizer com isso que “ **o ideal numa consultoria** é procurar o profissional o **mais específico possível**”. (Block, 1991, p. 5). Os autores lidos para a efetivação deste trabalho sugerem alguns itens para que uma consultoria possa ser mais eficaz: **Habilidade Técnica, Habilidade Interpessoal e Habilidade de Consultoria**

4.1 - Habilidade Técnica

Para Bellman(1993, p. 110) “uma consultoria para alcançar o êxito desejado, em primeiro lugar, é necessário saber do que o outro está falando, para isso é necessário que sejamos especialista no assunto. O que é um especialista? Segundo o dicionário da Língua Portuguesa, Larousse Cultural, “é alguém que se dedica a uma determinada atividade, exclusivo, reservado, fora do comum”. Ao longo de nossa vida desempenhamos, cinco, dez, vinte tipos de atividades profissionais, naturalmente. No entanto, dentre essas atividades desempenhadas existem algumas que realizamos com mais naturalidade, por gostar mais, ou mesmo por demonstrar mais facilidade.

Contudo, na escalada profissional, isto passa a ser para nós, somente, como um treinamento inicial. Anos mais tarde, é que percebemos que aprendemos alguma coisa, sobre determinado assunto, e se ao conhecimento empírico associamos o conhecimento científico através de cursos de aperfeiçoamento, podemos dizer então que nos tornamos um especialista, num determinado assunto. Ao tornar-se um especialista, o profissional fará com os outros lhe dêem mais atenção, busquem opiniões e conselhos. A habilidade desenvolvida de preferência deverá ser científica, cercada, é claro, de tecnicismo e comprovação dos fatos”.

4.2. Habilidades Interpessoais

Na consultoria eficaz alguns dizem que este é um dos requisitos mais importantes, porém, segundo BLOCK (1991, p. 6) não é bem assim, a habilidade interpessoal é muito importante, mas deve vir acompanhada de uma boa habilidade técnica, como já vimos, e de habilidades da própria consultoria. Entretanto, na área da consultoria, essa habilidade é de grande importância, mas qual a razão da habilidade interpessoal ser tão importante? Uma boa consultoria precisa ter a capacidade de:

a) transformar idéias em palavras - muitas pessoas não conseguem expor de uma forma clara aquilo que estão pensando, muito menos, colocar no papel o imaginário. As pessoas que dão consultoria não podem deixar de aprender esta arte-técnica, se já não a têm.

b) saber ouvir - numa consultoria, procurar ouvir de preferência a voz dos clientes, não a sua. Todos temos tremenda necessidade de ser ouvido. Não podemos esquecer que estamos ali não é só para dar opiniões ou pareceres, deve-se desenvolver

também o desejo especial de ter os ouvidos bem atentos. Por isso, só falar quando for solicitado, de preferência.

c) dar apoio - não só às pessoas com quem convivemos é que devemos dar apoio, nossa boa vontade. Infelizmente de uma maneira geral, a maioria da humanidade quer ter o apoio e o interesse especial de outras pessoas. Nuzê-lo mesmo, faça-o de forma tão razoável que não venha o atrapalhar o bom relacionamento com o cliente. As pessoas que querem obter sucesso na consultoria se não tem essa habilidade deve então procurar obtê-la, através da leitura de livros, seminários, palestras e mesmo cursos intensivos. A falta da habilidade interpessoal fará com que muitos clientes não retornem em busca de uma consultoria.

4.3. Habilidades De Consultoria

Os passos seguidos numa consultoria, num projeto que demore dez minutos, ou demore dez meses, segundo KUBR (1979, p. 109- 147) devem passar sempre por algumas fases. Na sua opinião quando um desses passos são passados por alto, é bom preparar-se para ter problemas na consultoria:

Fase 1. Entrada e Contrato

Ainda segundo KUBR (1979, p.109-147) “ A fase inicial de todo contrato numa consultoria deve ser muito cuidadoso. É bom lembrar que a observação é um método muito importante, e enquanto ocorre o primeiro contato, muitas informações podem e devem colhidas. Por quê? Muitas pessoas sente-se pouco à vontade quando sob exame, ou mesmo diante de uma entrevista, assim, o máximo que puder fazer

para deixá-las descontraídas e a vontade deve fazê-lo. Pois, adverso a isto, por parte dos clientes estarão sendo observado os seguintes detalhes: o primeiro deles, é pensar que aquela será realmente a pessoa certa para resolver aquele tipo de problema? Segundo, de que forma será trabalhado o problema? Terceiro, como será iniciado o projeto? Nesta fase jamais deve ser comentado sobre desatres anteriores que já aconteceram neste tipo de projeto, se isto vier a acontecer pode-se ter certeza que o projeto falhou no estágio inicial de contratação”.

Fase 2. A Coleta de Dados e o Diagnóstico

Para KUBR (1979) não há segredos numa boa coleta de dados “ela só precisa ser preparada de forma a permitir uma cabal definição acerca dos fatos que se deseja descobrir. Os custos desta coleta não deve ser ignorado, principalmente se alguns dados não se encontram disponíveis. Um outro detalhe que as vezes não é dado o referido valor é o grau de detalhe dos fatos que, muitas vezes será mais elevado do que aquele dos dados utilizados em diagnósticos organizacionais. Por ex. O tempo de máquina para cada operação, ou o tempo despendido em trabalho produtivo por um certo tipo de máquina. Quanto mais minuciosos os fatos, mais levarão tempo para serem coligidos. Tudo deve ser observado com bastante atenção nesta fase para que seja proposto seus próprios pontos de vista sobre o problema com mais exatidão. As questões aqui podem ser; quem vai ser envolvido na definição do problema, e que métodos serão usados, que tipos de dados serão coletados e quanto tempo isso vai durar”. (KURB, 1979, 51).

Fase 3. Implementação

Segundo KURB (1979, p. 144), quando o relatório dos fatos for completado e as principais conclusões forem extraídas, o trabalho de consultoria ingressará em sua fase essencial, em que as recomendações para a solução dos problemas caracterizados serão elaborados, avaliadas e apresentadas ao cliente, que podem ser:

a) Elaboração de recomendações alternativas -

Segundo (Kubr, p. 130)

Em todos os trabalhos de consultoria jamais deve ser apresentada somente uma opção, como já foi comentado a criatividade em consultoria é elemento fundamental, mas Kubr, recomenda para este item a busca de algumas fontes :

- trabalhos anteriormente realizados;
- arquivos e documentação da organização de consultoria;
- amigos que trabalham na área;
- literatura profissional;
- fabricantes de equipamentos que possam, eles próprios, ter desenvolvido melhorias;
- pessoal de outros departamentos da organização- cliente, que possam ter conhecimento do processo específico;
- organizações que estejam preparadas para comunicar a sua experiência no ramo;

b) Avaliação e escolha de alternativas

Uma vez dispondo de alternativas diante de si para escolher o cliente então sentir-se-á muito mais seguro na escolha de uma delas, mesmo porque, a técnica de avaliação usada será selecionada com vistas na natureza e complexidade do caso particular. As conseqüências sociais e ambientais mais amplas de decisões empresariais são bem difíceis de serem quantificadas e comparadas com custos e benefícios econômicos e financeiros”. KUBR (1979, p. 130).

c) Apresentação e recomendações ao cliente

Em consultorias demoradas e complexas, que envolvam posicionamentos estratégicos e investimentos caros ou medidas semelhantes, a equipe do cliente costuma ficar muito envolvida e mantém a alta administração informada sobre o progresso do trabalho. Em muitos casos, os relatórios podem preocupar por trazer recomendações um tanto limitado, assim a consultoria pode esquivar-se de apresentar relatórios e discussões a cada passo. E quando for apresentar, trazer então algo muito bem elaborado que proporcionará um completo conhecimento das informações a inúmeras pessoas.

Aqui nesta fase deve-se colocar em ação o planejamento. Em grandes implementos pode ser cobrado da pessoa responsável pela consultoria, um projeto de ordem educacional, de modo que, dessa forma possa ser infiltrado no pessoal a necessidade de mudança. Isso, normalmente, é realizado através de longas palestras, ou

sessões de treinamento. Neste caso cabe aos responsáveis pela consultoria estar preparada para enfrentar também esta situação. KUBR (1979, p.130).

Fase 4. Extensão, Reciclagem Ou Término

Algumas vezes, em grandes empresas onde existem vários segmentos, a consultoria é experimentada numa das seções. E aí então é observada a repercussão que terá após o seu implante. Se foi um fracasso o processo é interrompido por ali mesmo. Caso o contrário aconteça, ou seja, a consultoria foi um grande sucesso, as portas são abertas para que ocorra a mesma mudança que houve na seção do teste experimental. Assim o evento o principal acontece quando você finalmente faz alguma coisa com impacto suficiente para ser notado por muitas pessoas na organização.

5. O QUE É UM CONSULTOR ?

Ser chamado de consultor não faz desse alguém um consultor. Ninguém deve denominar-se consultor, sem antes conhecer o que é, e o que faz um consultor.

Segundo BLOCK(1991) um CONSULTOR, “ é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. (Block, 1991, p.2)

Ninguém ensina ninguém a ser consultor, aquele que é um consultor deve sentir-se suficientemente capaz para resolver problemas pelos quais o procurarem.

Nem todos os especialistas em determinada área, tem condições de ser um consultor, são necessárias tendências e habilidades. Portanto, se alguém é especialista em determinado assunto, e deseja ser um consultor, é bom que acrescente aos seus conhecimentos empíricos, à cientificidade adquirida nos livros, ou bancos de escola, conhecimentos sobre as habilidades de uma consultoria eficaz. Segundo KUBR(1979, p. 259 - 271) “para o consultor garantir o nível de perícia e arte, são necessárias algumas virtudes como paciência e perseverança, para que ele sintasse encorajado a cumprir bem sua tarefa”. (...) “Em alguns países, os consultores de organização estabelecem associações profissionais voluntárias para representar os seus interesses e regular as atividades dos consultores autônomos e das empresas de consultoria. Com certeza as associações de consultores de organizações têm contribuído para o desenvolvimento da profissão”. (KUBR, p. 291).

6. FONTES DO PODER DO CONSULTOR

Neste item tentaremos esclarecer ou ajudar a compreender a importância de um Consultor Social para as escolas como um agente de mudanças nas escolas de iniciativa privada. BELLMAN (1993, p. 136-137) adaptou-os da obra de Pâmela Cuming, “The Poder Handbook” (Grifo do original), a definição dos vários poderes que pode dispor o Consultor. Significando dizer que, se o Consultor é um elemento que preza pela justiça, pela equidade, pelos interesses da cidadania e não pelos seus, exclusivamente, ele será de grande utilidade para si e para o mundo. Pois, segundo ela, o consultor pode exercer os seguintes poderes:

“Poder de Autoridade - a organização coloca numa posição de destaque, onde impera aos outros o respeito e a atenção especial.

Poder de Recompensa - O consultor tem benefícios que pode dispor, inclusive, recompensando seus aliados, até monetariamente, caso seja necessário. E toda pessoa gosta de ser recompensada, ainda que isso exija maiores sacrifícios.

Poder de Punir - As pessoas por estarem no poder do consultor comportar-se-ão de forma diferente a fim de evitar consequências desagradáveis.

Poder de Associar - Por causa do seu trabalho o consultor exerce uma influência tanto internamente, quanto externamente a empresa. O contato com outras organizações faz com que as pessoas ajam diferentemente.

Poder de Experiência - Esse poder do consultor é individual e vem do seu conhecimento, habilidades (já comentadas anteriormente), experiência e capacidade acumulada ao longo do tempo. As pessoas e organizações vêm ao consultor buscar ajuda porque querem o seu talento.

Poder das Relações - O consultor exerce esse poder sobre as demais pessoas, simplesmente, porque tem ligações positivas e pessoais com elas. Isso desperta uma grande afeição, carinho e confiança mútua em função de tal relação”.

Baseado, logicamente, nesses poderes é que pensamos na realização deste trabalho. Pois, a importância da consultoria para as organizações é imprescindível, em virtude das mudanças rápidas, da consciência da sociedade em suas reivindicações, acresce-se o fato que, a visão das novas técnicas é algo extremamente dinâmico e que muitas vezes o gerente ou diretor ou mesmo o próprio dono da empresa não inteirar-se de tudo, assistir palestras, estar sempre informado das transformações. Vivemos hoje, num tempo em que, durante as nossas horas de sono as coisas estão acontecendo

e jornal que assistimos já não nos deixa a par de todas as situações, por vários motivos, claro! Assim é que, queremos com tudo isso dizer que, a Consultoria é extremamente necessária, não somente pelas informações, mas também, pelos horizontes que se abrem, ao recorrer-se a este profissional tão requisitado. Porém, as escolas são organizações especiais, e por isso mesmo merece um consultor especial todo especial, de formação docente, que tenha objetivos claros dentro da pedagogia, que lute com a classe dominada em prol de uma transformação social, a fim de que a escola não permita que a usem para outros fins senão o de transformar, criar e recriar espaços sociais, que além do saber progressista, tenha também, liberdade de ensinar a criança e o jovem a pensar a criticar e a buscar soluções para um viver harmônico de uma sociedade perdida na busca de ajudar a maioria marginalizada.

7. COMO AGE UM CONSULTOR NA PRÁTICA?

O objetivo deste capítulo não foi o de receitar alguma coisa, nem mesmo impor formas para ser um consultor, mas mostrar o que dizem os livros a respeito da consultoria empresarial. Procuramos ser o mais abrangente possível nesta colocação, porém, cada profissional tem sua maneira de executar a sua obra. É o que acontece por exemplo com um consultor que entrevistamos no início deste trabalho, para fundamentar um pouco mais nossos pensamentos. Que se compararmos veremos que o seu modelo de consultoria não está todo dentro dos moldes aqui colocados, no entanto, observe seu comentário abaixo:

Segundo Sikberto Ronaldo Marks, (Mestre em Administração de Empresas, 1994 - UFRG) e consultor empresarial há mais de 10 anos, relata que:

“O Consultor empresarial é um especialista em determinado assunto de importância nas organizações empresariais. Diante do acirramento da competitividade a nível mundial, devido a globalização e também pelo aumento da oferta em relação a procura e pela oferta de maior número de opções de gasto de dinheiro, administrar tornou-se atividade muito complexa. Os administradores, por outro lado, devem enfrentar uma verdadeira avalanche de adaptações e mudanças, que se originam de diferentes locais. Ainda, as novidades em termos de técnicas, modelos e outros recursos administrativos são propostas em cada vez maior quantidade e mais rapidamente. É difícil para um executivo manter-se atualizado e ao mesmo tempo administrar sua empresa.

Há portanto o risco dos administradores se desatualizarem em pouco tempo. Isso por sua vez, representa sério risco para as suas empresas, pois ela pode ser prejudicada pela falta de ação administrativa atualizada, diante da concorrência melhor informada.

Diante desse quadro, os empresários e executivos, principalmente esses, recorrem cada vez mais aos consultores para que os auxiliem na sua tarefa de direção, gerência e cargos afins.

Quando ocorre do consultor ser solicitado para um contato, geralmente ocorrem os seguintes procedimentos:

Num primeiro momento ocorre uma reunião entre o consultor e os líderes da empresa interessada em discutir qual é realmente o problema a ser abordado. É freqüente os executivos apresentarem dificuldades para descrever claramente os

problemas da organização. Eles nem sempre conseguem detectar e descrever com segurança o que de errado está acontecendo. Entretanto, o consultor, com sua experiência no assunto em que atua, já detecta com mais facilidade quais são as dificuldades.

A seguir, ele elabora e realiza um diagnóstico que revela muito bem o problema e as suas causas. Com base nesse diagnóstico, o consultor prepara um plano de trabalho detalhado, como um projeto, onde constam todas as atividades, cronograma, pessoas envolvidas, as razões das atividades, os resultados esperados e orçamento. Isso é feito após apresentação e discussão do diagnóstico com os líderes que desejam contratar o consultor.

Plano pronto, o consultor volta à empresa, agora pela primeira vez no mínimo, para apresentar o seu plano de trabalho. Geralmente esse plano é exaustivamente discutido, durante pelo menos três a quatro horas. Paralelamente, também se discute a forma de pagamento do serviço.

No entanto o plano normalmente sofre modificações, com a empresa solicitando alguns serviços a mais para o consultor, na tentativa de obter alguns benefícios extra.

Enfim, aprovado o plano de ação, as pessoas que se acharam formalmente comprometidas entram em atividade. As atividades de consultoria empresarial envolvem quase sempre os seguintes casos:

- restauração hierárquica,
- reformulação da estrutura organizacional,
- reengenharia de processos organizacionais,
- reengenharia de processos operacionais,
- avaliação de mercado,

- fortalecimento do poder de competição,
- qualificação de pessoal,
- planejamento estratégico,
- redução de custos,
- aumento de produtividade,
- relações entre gerentes e subordinados,
- plano de carreira e projetos diversos.

Logicamente que todos esses mecanismos são aplicados, quando necessário, para que seja atingido o alvo maior que é a “Qualidade Total”.

As frentes de atualização dos consultores quase não tem limite e cada dia surgem novas oportunidade de consultoria. Cada consultor deve de preferência especializar-se em poucos assuntos, para que realmente possa proporcionar um benefício relevante.

Um plano de trabalho de um consultor, uma vez desencadeado, segue com muito rigor o que foi estabelecido, ou conforme as alterações decididas durante o desenrolar do trabalho. No entanto, é muito comum ocorrer do consultor precisar assumir algumas atividades que foram inicialmente atribuídas para pessoal da empresa assistida, geralmente em razão de despreparo pessoal. O consultor geralmente assume isso para não prejudicar o seu próprio trabalho e ferir a sua imagem no mercado. Essa parte é muito delicada para os consultores empresariais. Eles vivem de sucesso, não de fracasso, mesmo que não sejam responsáveis por ele. O consultor não tem poder formal nenhum na empresa, mas torna-se a pessoa responsável por muito do acontece lá dentro, principalmente eventuais fracassos.

Durante o transcorrer das atividades do consultor, ele procura estar muito atento com o andamento do plano. Usa para tanto, indicadores que elaborou

especificamente para esse fim, bem como, entrevistas e formas de avaliação periódica. Essas informações são essenciais para se chegar a bons resultados. Ocorre necessidade de correções de percurso numa atividade de consultoria, e essas alterações geralmente são responsáveis pelo êxito do empreendimento. Também cabe ao consultor informar periodicamente a quem o contratou, sobre como estão indo as atividades.

É muito comum surgir durante a consultoria outras necessidades adicionais que são discutidas a parte. Por vezes tornam-se necessárias para garantir o êxito da consultoria em andamento.

As atividades práticas de consultoria podem constar de muitas reuniões, seminários, cursos, trabalhos individuais dentro da empresa, trabalho em grupo, treinamento, palestras, implantação de projetos, viagens de estudo, para muitos lugares, com os executivos, observações “in loco”, perícias, análises de situações na empresa, entrevistas, diálogos para troca de idéias, transferências de conhecimento, debates, reuniões de estudo, etc.

Chegando ao final do projeto de consultoria, são realizadas as avaliações finais, e é verificado minuciosamente que resultados foram alcançados. Quando são aquém do esperado, quase sempre o consultor se dispõem a algumas atividades de correção, por algum tempo, e em muitos casos, sem custo extra. Mesmo não lhe cabendo a responsabilidade. Essa situação, de resultados insatisfatórios, é muito raro. Quase sempre há resultados satisfatórios, e é muito comum a empresa contratar novamente o consultor para outras atividades, se ele tiver essas possibilidades”.

(Entrevista concedida, por FAX, 15 de agosto de 1997)

CAPÍTULO IV

PROPOSIÇÃO DE UM CONSULTOR SOCIAL PARA AS ESCOLAS PARTICULARES

A consultoria tradicional, portanto, está baseada como vimos em vários programas: reestruturação, reformulação burocrática, marketing, aumento de produtividade, competitividade, recursos humanos, reengenharia etc. e tudo isso em busca de serviço de qualidade total.

As escolas particulares estão às cegas buscando qualquer recurso que as ajude a aumentarem o número de alunos ou, mesmo, a conservarem os que estão matriculados. Sabe-se que, as empresas, no atual momento econômico que vivem buscam todos os recursos possíveis, para vencer a concorrência, disputar um lugar de destaque na sociedade, utilizam mecanismos até ilícitos, de modo que possam duplicar o capital aplicado, independente dos meios a serem manipulados. Como foi dito no capítulo anterior, a finalidade da implantação de tais programas pelos consultores nas escolas, é a mesma que em todas as organizações - alcançar o alvo máximo da produtividade e do lucro. Pode-se confirmar tal idéia através da citação de Vítor H. Paro,

“Ora, ao aplicar seu dinheiro na compra de força de trabalho, o empresário do ensino não está preocupado apenas com a utilidade do produto que resultará no fim do processo. Por mais interessado que seja ele nos destinos da educação e na **qualidade do ensino** de sua escola, sua preocupação enquanto empregador de capital é que o processo renda mais do que o montante que ele investiu”. PARO (1996, p. 137).

A forma que encontra este “empresário do ensino” para multiplicar o montante aplicado, infelizmente, é algo contraditório aos princípios e objetivos da organização subordinada às referidas manobras - a escola. E o programa mais utilizado, por tais mercenários, é do modismo atual, que virou bandeira planetária - Qualidade Total.

Baseado nas entrevistas, pode-se afirmar que, é praticamente impossível falar de consultoria para as escolas, sem antes fazer uma breve comentário sobre a Qualidade Total, uma vez que hoje, as pessoas são levadas a pensarem que serviço de consultoria; é simplesmente a implantação de serviços de ‘Qualidade Total’ nas escolas.

Como já foi mostrado pelo mestre e consultor, Sikberto, a **Qualidade Total**, é o quociente, ou seja, o resultado dos programas implantados numa consultoria. Entretanto, a consultoria não é somente isto, porém, pode-se perceber que a “Qualidade Total” foi a magia das atrações nestes programas que mais se destacou na arrancada em termos de mudança, conquistando assim um espaço “quase” que independente, dentro da consultoria.

1. O QUE É QUALIDADE TOTAL ?

Qualidade Total - Torna-se, deste modo, um processo polêmico, porque, para as empresas é o cerne do mundo dos negócios, para os pais é o referencial de que algo pode melhorar, nas empresas, nas escolas igualmente, no entanto, para as escolas é um modismo que tem invertido os valores em todo meio pedagógico. Renomados pedagogos tem engendrado esforços na definição mais afim a que remete com a

qualidade total. Porque todos os envolvidos neste processo de educar, como: professores, pais, alunos, administradores, tem buscado aprender sobre este polêmico assunto.

“ A qualidade se converte assim em um meta compartilhada no que todos dizem buscar. Inclusive aqueles que se sentem desconfortáveis com o termo não podem se livrar dele, vendo-se obrigados a empregá-lo para coroar suas propostas, sejam lá quais forem. Qualquer proposição relativa a conservar, melhorar ou mudar isto ou aquilo, não importa o que seja, deve explicar-se em termos de qualidade”. ENGUITA (1994, p. 95)

Esse é verdadeiramente o dilema da qualidade, pois por um lado se a organização deseja expor os resultados satisfatório da demanda, fica difícil expô-los sem um mínimo de investimento em programas de melhoramentos, ou seja, qualidade. Endossando tudo que o foi dito por Gentili e Tadeu Silva sobre a qualidade, há que se valorar os ditos de Fernandez Enguita (1994, p. 96) “esse acesso a todo recurso escasso começa sempre por constituir um problema quantitativo para converter-se muito mais tarde, quando a escassez já não é tanta, em uma questão qualitativa”.

2. ORIGEM E DIFUSÃO DA PALAVRA

Atualmente, a propagação da palavra qualidade alcançou os mais longínquos lugares, desde um interior, até uma grande capital. É um eco ativo e propulsor de desenvolvimento, o falar sobre qualidade total. Porém, apesar dos comentários de que a qualidade sempre existiu, é bom saber de sua origem e do ressurgir desse discurso, sob a ótica de um pedagogo.

Fundamentado nas idéias de Fernandez Enguita (1994), “na linguagem dos especialistas, das administrações educacionais e dos organismos internacionais, o conceito de qualidade tem invocado sucessivas realidades distintas e cambiantes.

Inicialmente foi identificado tão-somente com a dotação em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes: proporção do produto interno bruto ou do gasto público destinado à educação, com todas as peculiaridades exigindo melhor qualidade. Mais tarde, o foco da atenção do conceito se deslocou dos recursos para a eficácia do processo: máximo resultado com um mínimo custo, que continua sendo a lógica da produção empresarial privada. A identificação atual, pelos escolares, é a taxa de retenção, total de alunos, egressos de cursos superiores, comparações internacionais do rendimento escolar, etc. Enfim a nova versão da qualidade não substitui inteiramente e de uma vez por todas as anteriores: a nova versão afasta as antigas para o lado, mas tem de conviver com elas.

Para o mesmo autor acima, este movimento começou nos Estados Unidos, onde, em 1981, a National Commission for Excellence in Education, lançava o grito de socorro no título de seu relatório à administração Reagan, “Uma nação em perigo”, e a palavra de ordem em seu próprio nome. Uma cruzada em busca de melhoria na educação.

As idéias de Taylor não atingiram somente os padrões estritamente empresariais, segundo F. Enguita houve uma tradução dos processos dessas implantações no trabalho para a linguagem escolar. Pois, alguns alguns reformadores como Bobbitt, Spaulding, Cubberley e outros sustentavam a idéia de que a escola devia servir à comunidade, identificando esta com a empresa. Spaulding introduziu a idéia de avaliar os resultados das escolas de acordo com a proporção de jovens nelas matriculados, os dias de frequência no ano, a porcentagem de promoções, o tempo necessário por aluno para realizar um trabalho, aventurando-se inclusive, a estimar o custo em dólares de cada lição por matéria para suprimir as menos rentáveis. Já

Cubberley se esforçou por introduzir nas escolas a figura do especialista em educação, a réplica escolar do especialista em tempos e movimentos.

Obviamente que, tudo isso não foi de maneira grosseira ao modo e ao modelo das empresas - porque em grande parte isso já era feito. Para dramatizar a necessidade de reforma nas escolas invocou-se a defesa da democracia, mas assinalando, como sempre, que não se tinha um ensino adequado à exigência da sociedade. A economia sempre esteve presente, mas, diante do mal-estar social da época, optou-se preferente em motivos mais gerais e mais em sintonia com o mal-estar social da década: igualdade de oportunidades, a educação como investimento, sua relação com desenvolvimento, etc. Entretanto esse discurso da eficiência e da igualdade, puderam e tiveram de se fundir em um único, no final dos anos cinquenta e durante os anos sessenta, em apoio à reforma educacional (teoria funcionalista da estratificação social, a teoria do capital humano e a da modernização). Nessas circunstâncias, afirmava-se, uma boa educação podia assegurar uma carreira ditosa no mercado de trabalho e nas burocracias públicas e privadas. Assim, através da educação, a sociedade podia prometer igualdade sem tocar nas instituições do mundo econômico. E mesmo porque, um maior e melhor e mais igualitário acesso à educação formal havia sido uma reivindicação popular uma ampla aceitação das políticas escolares expansivas”. ENGUITA (1994, p. 98).

3. A QUALIDADE COMO DIFERENÇA

Não existe um critério absoluto que permita estabelecer a que atribuir, ou não, o termo “qualidade”, exceto se considerarmos essa como uma característica partilhada por todos os produtos e processos. O que a expressão “qualidade” conota é que algo

distingue um bem ou serviços dos demais que o mercado oferece para satisfazer as mesmas ou análogas necessidades. Porém, para Enguita:

“No mundo do ensino, quando se quer fazer ajustá-la à da igualdade, a busca da qualidade se refere à passagem das melhorias quantitativas às qualitativas”. ENGUITA (1994, p. 109).

Obviamente que, não optando e já optando, isso implica indiretamente em melhores equipamentos, melhores professores, instalações, funcionários para um atendimento melhor, que é indiscutível numa escola.

Reforçando essas afirmações buscamos GENTILI (1994) “essa crítica à qualidade já é clássica desde às reformas educacionais dos anos sessenta e setenta (na Espanha) que imperava o comentário pelo qual se teria descuidado da qualidade em favor da quantidade, segundo o autor nada permite afirmar que a qualidade teria caído. Na verdade o que houve foi a perda de uma distinção que era garantida por certos níveis e tipos de ensino, hoje abertos a todos ou, quando menos, a pessoas suficientes para poder continuar associados a privilégios materiais ou simbólicos”.

4. A QUALIDADE COMO UM RETORNO À CONQUISTA SOCIAL

Com frequência a qualidade do ensino se identifica também, como um retorno ao passado. Se não vejamos o que diz Gentili (1994) Enguita (1994): “...no final dos anos oitenta, os países anglo-saxões, presenciaram uma intensa campanha sob o slogan “back to the basics”, pela volta às coisas fundamentais, isto é, pelo retorno a um ensino baseado nas matérias tradicionais, como português, matemática, na memorização, no trabalho duro. Na França foi um ministro da esquerda socialista, Jean Pierre Chévenement, quem surpreendeu com mesma idéia. Na Espanha, a principal

reação contra a reforma em curso, foi encabeçada pelos professores de latim, que unificaram em torno de si a maior parte da direita política e uma certa esquerda “humanista” distraída. Os autores citados acham que as verdadeiras causas não estão nas reclamações do retorno dos velhos conteúdos, mas principalmente a maior reclamação nas escolas americanas, pelo menos, é a indisciplina dos alunos, o escasso respeito pelas autoridades hierárquica, e a falta de responsabilidade.

Embora a escola continue sendo uma organização essencialmente burocrática, normalizadora e disciplinadora cuja principal função deveria ser o da socialização, a escola já cumpre a sua função.

Nesta perspectiva, vale considerar todos os fatores que produzam alteração neste processo que envolve a qualidade: os modos disciplinantes, os conteúdos na forma como é apresentado e, principalmente, uma reformulação curricular mais voltada aos interesses do aluno. Desta forma acredito, que se pode e se deve levantar, com todo orgulho a bandeira da “qualidade”.

5. CONSULTORIA SOCIAL ESCOLAR

No capítulo anterior vimos que, segundo o Instituto de Consultores de Organização, do Reino Unido: a Consultoria tradicional é:

“ O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito especificamente à empresa, de forma recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”. KUBR (1977, p.3).

É obvio que não é a definição clássica da consultoria social escolar, e não poderia ser, uma vez que, começam a surgir os primeiros trabalhos sobre este importante assunto. Analogamente, a Administração Escolar, que busca recursos de

direção na Administração Geral para seus mecanismos, a consultoria social escolar, muito embora, não sendo o ideal, contraditório e não recomendável, a Consultoria Social aqui proposta deve seguir os parâmetros da consultoria tradicional, diferenciando-se apenas na natureza a que se remetem. Pois, no futuro não muito distante, assim como a administração escolar terá sua própria definição, a consultoria social, também, deve buscar a sua própria racionalidade natural de uma organização que tem compromisso com a transformação social. Assim, podemos acrescentar, ligeiramente, que a consultoria social na escola, mesmo a princípio, seguindo modelo de decisões da tradicional, divergenciará pela especificidade em próprio âmbito de ação.

6. CONCLUSÃO

Como citamos na introdução, pela lei, a Educação, escolar brasileira, é vista como um direito de todo cidadão brasileiro, sendo um princípio a qualidade do ensino. No texto, **“DO DIREITO À EDUCAÇÃO E DO DEVER DE EDUCAR”** artigo 4º da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, parágrafo I: **“ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria;”**. No parágrafo VIII: **“atendimento ao educando, no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;”**. E ainda no IX: **“padrões mínimos de qualidade de ensino, definimos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”**.

Infelizmente, não é o que se percebe na realidade brasileira que está longe de ter acesso a qualidade de educação necessária à uma transformação social. Acredita-se que tudo isso deve-se a falta de seriedade na distribuição da renda, como já citamos na introdução, falando de financiamentos, com Jaques Velloso.

Não queremos fazer um endosso a essa falta de seriedade, nem aplaudir a forma excludente e seletiva, financeiramente, que as escolas particulares praticam, pois como já dissemos anteriormente, as mesmas têm o direito de buscar os seus recursos, até por necessidade, porém a intenção é, provar através deste trabalho que as escolas particulares, precisam antes de mais nada, desempenhar a sua função social, antes que seja tarde demais.

Em nossa época, até o próprio significado de democracia está mudando radicalmente. Ao em vez de mostrar os caminhos segundo as quais a vida política e institucional devem ser modeladas pela participação ativa, ampla e baseada em informações completas,

“ a democracia é cada vez mais definida como manobras comerciais sem nenhuma regulamentação numa economia de livre mercado”. APPLE & BEANE (1997, p. 151).

Quando aplicamos este conceito às escolas, fica fácil recordarmos que este próprio conceito deu origem à mecanismos puramente políticos como: crédito educativo, meios de comunicação, merenda escolar, adoção de livros didáticos e com isso abandono dos ideais mais amplos de educação social.

Ao nosso ver, é necessário um retorno à algumas atividades praticadas nas nossas escolas. Sem pensamentos saudosistas, mas a prática nas escolas é de grande importância, principalmente por ter em mãos a utilização de grandes instrumentos, como:

a) **O currículo** é um meio por demais relevante para a consolidação de várias funções na educação. É um instrumento de extrema importância em toda transformação da sociedade com capacidade para atingir determinado objetivo, desde que sua relação não se restrinja apenas ao informe das disciplinas e matérias do curso. Muito embora que, o currículo seja, atualmente, manobrado pela classe dominante, que o utiliza para fins implícito de interesses do governo, na nossa experiência, no interior da escola, nas salas de aula, muita coisa pode e deve ser mudado, ao bem de uma grande maioria.

b) Um outro instrumento que tem um poder fantástico é o próprio **professor** que é um educador por excelência da escola, são pessoas vistas como modelo para crianças e jovens. Como tais, sua presença numa administração democrática da escola deve ser preponderante, já que ele é o autêntico produtor direto na educação escolar.

c) **O método** que forma uma estreita ligação entre currículo e professor. A forma trabalhada com o aluno é que fará o efeito desejado na dialética estrutural. Os métodos para atingir os seus objetivos, devem ser coerente com a visão do mundo.

A Consultoria Social Escolar aqui proposta tem a responsabilidade de abrir os horizontes das escolas particulares(empresariais e confessionais) para um mundo onde a sociedade tem a sua devida importância. Mostrar que os conceitos de cidadania precisam e devem ser resgatados, para o bem estar social de todos.

“A interação das classes, não é uma luta individual, mas algo genérico e a integração só se completa quando uma das classes fundamentais, ou uma de suas frações, tornada dominante ou tendente à hegemonia, confia a um agente pedagógico a função de **cimentar** a estrutura e a superestrutura num só **bloco histórico**”. (Grifo do original) CURY (1985, p.112).

Assim, é possível observar que é necessário solidariedade e interesse em assumir a função de vincular organicamente todos os níveis desse bloco, organizando a cultura em função da hegemonia de classe. O elemento nesta integração e facilitador desse processo dentro da escola seria o Consultor Social - profissional de extrema importância, pois,

“...O trabalho de um consultor escolar deve iniciar quando uma determinada situação é julgada insatisfatória e capaz de ser melhorada; e deve encerrar, teoricamente, quando ocorrer a mudança, mudança esta que deve ser encarada como uma melhoria”. KURB (1977, p. 206).

Essa situação julgada insatisfatória é, normalmente, observada nas escolas particulares, infelizmente, quando a contabilidade começa a trabalhar no vermelho, ou quando o lucro já não é aquele esperado. O baixo rendimento escolar do aluno, os problemas psicológicos, sociais, revertida em agressividades aos professores, os ataques a todo tipo de autoridade: seja ela paterna, materna, religiosa, policial etc. Não chega a causar tanto escândalo, quanto o financeiro, que exige um reparo urgente.

É neste contexto, que a Consultoria Social Escolar torna-se relevante. Porque é preciso restaurar a centralidade, a essência da escola como locus por excelência deste processo educativo. Porém, surgem os seguintes questionamentos:

___ Por que criar uma Consultoria Social Escolar quando já existe uma consultoria empresarial?

Uma das razões é que, os programas implantados nas escolas por firmas empresariais, talvez até hoje, não tenham trazido prejuízo pedagógico, mas ao que se sabe é que, as escolas sentem falta de opiniões sociais e pedagógicas nas consultorias. E a realização de uma consultoria por um empresário pode até surtir o

efeito no aumento da produtividade, mas desvia os objetivos da educação, podendo até denegrir a imagem da escola.

A outra razão em dispor de uma consultoria social escolar, é a confiabilidade que a escola terá em lançar mão deste serviço, já que o mesmo será realizado por alguém especificamente da área educacional, que conhece a realidade de uma escola, seus objetivos, e estimule não apenas a mobilização dos professores e a equipe, mas proporcione uma ação permanente de evolução educativa.

Acrescenta-se a isso também, o fato que, as empresas normalmente, operam nas escolas, via qualidade total e a implantação da “qualidade total” nas escolas, está totalmente fora da retórica pedagógica que, neste trabalho, esperamos ter ficado bem claro, pois, nas escolas o conceito de qualidade deve ser, unicamente, a social.

Este conceito de “qualidade social” vem somar, enormemente, ao projeto de consultoria social nas escolas, pois é desta forma que deve atuar o consultor junto às mesmas. É um serviço imprescindível, que visa mudança oportuna, sem deixar de conservar a filosofia da mesma.

Consciente das diferenças entre uma escola e uma empresa o Consultor Social Escolar, pode então exercer a sua influência para:

A) trazer melhoramentos, nos aspectos: pedagógicos, sociais para a escola, sem desvirtuar os objetivos educacionais da mesma;

B) mostrar dentro das escolas que a qualidade necessária para as mesmas é a qualidade social, porque não é excludente nem seletiva;

C) mostrar que as escolas, mesmo as privadas, podem e devem ser ambiente de transformação social, uma vez que esse é um dos objetivos pelos quais a escola foi criada.

Segundo Mota, um Consultor para provocar mudanças organizacionais deve ter:

- “1. Condições de aprimorar as relações interpessoais;
2. Condições de transformar os valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção;
3. Condições de aprimorar o entendimento inter e intra-grupal no sentido de reduzir tensões;
4. Condições de desenvolver uma equipe administrativa mais eficiente;
5. Condições de desenvolver melhores métodos de solução de conflitos;
6. Substituir sistemas mecânicos por orgânicos”. MOTA(1981, p. 109).

Assim, a finalidade do Consultor Social Escolar, como agente de mudanças, entre tantas outras é, resgatar a imagem de que a escola particular não é uma empresa, mostrar que, além do ensino progressista e da aprovação de alunos no vestibular, existe dentro da natureza da escola, também, uma função social a ser desempenhada que, por hora parece ter sido esquecida em virtude do escravismo ao capitalismo, mas que precisa ser restaurada. De outra forma, todo aquele que quer agir através de uma escola e ser útil à sociedade, como é a função social da mesma, deve introduzir práticas democráticas - necessárias à sociedade - com vista na transformação social, pois, numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos neste processo devem ser considerados para que se obtenha sucesso almejado. É necessário que se mostre que escola particular para demonstrar eficiência e eficácia na execução dos trabalhos educacionais, não precisa obscurecer os princípios morais e denegrir sua própria imagem.

“Um processo de mudança só se inicia com medidas no nível da prática, que levem a romper com condições presentes. Por mais modestas que sejam essas medidas, elas têm de começar por desenvolver-se, oferecendo condições para que as pessoas possam realmente participar do processo e levá-lo adiante”. PARO (1996, p.166).

A participação de todos na determinação dos rumos da escola não é algo que se realize do dia para a noite, porém não deve ficar somente na boa intenção. Temos que mediar a transformação social, pois não resta dúvida que, a escola deve cada vez

mais envolver a administração, os professores, funcionários, os pais de alunos e a comunidade em geral, para que obtenhamos o sucesso desejado, tudo isso são ideais que devem ser influenciadas pelo proposto Consultor Social Escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APLLE, Michael & BEANE, James. **Escolas democráticas**: tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo : Cortez, 1997.
- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**: São Paulo, Difel, EDUC, 1976.
- ALMERI, Paulo Finger. et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- BELLO, Ruy de Ayres. **Administração escolar** : 3 ed., São Paulo: Editora do Brasil S/A, 1965.
- BELLMAN, Geoffrey M. **A vocação de consultor** (Integridade, Responsabilidade e a Espiritualidade como Fatores que Definem a Vocação de um Consultor. Tradução Flávio Deny Steffen; revisão técnica José Hernani Arrym Filho. - São Paulo : Makron, 1993.
- BLOCK, Peter. Consultoria - **O desafio da liberdade** - Peter Block; tradução Myrtes Suplicy Vieira. São Paulo: Makron, McGraw-Hill Ltda, 1991.
- BERNSTEIN, Albert J. & ROZEN, Sidney Craft. **Gerentes inteligentes**: reações pré-históricas. tradução Barbara Theoto Lambert : São Paulo: Makron Books, 1994.
- BREZINSKI, Iria. **A questão da qualidade: exigências para a formação dos profissionais da educação**, RBAE, jan/ junho - 1996, pg. 115 - 116.
- CHAUÍ, Marilena. Ideologia e Educação. **Revista Educação e Sociedade**. São Paulo Cortez CEDES (5): 24 - 26 jan/ 1980.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Ideologia e educação brasileira** . São Paulo: Cortez & Moraes. 1978.
- _____. **Educação e contradição : elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo** São Paulo: Cortez : Autores Associados, 1985.
- DEDE, Christopher J. **Education in the twenty-first century**: Animals/ AAPSS (The American Academy of Political and Social Science), nº 522, julho / 1992, p 104-115.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração sem fins lucrativos: princípios e práticas**: tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DU BOIS, W. E. B. **The negro artisan**: Atlanta University Press. 1906.

- ENGUITA, M. **Juntos Pero No Revueltos: Ensayos en torno de la reforma de la educación**". Madrid, Visor, 1990, p. 113 - 114. In. **Gentili & Tadeu da Silva**, "Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação" Petrópolis: Vozes
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**: 8 ed., tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FARIA, José Henrique. **Relações de Poder e Formas de Gestão**: Curitiba Criar Edições/ Fae, 1985
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial**: São Paulo: Cortez: Autores Associados.1986.
- FERRETI, C. J. Modernização tecnológica, novos paradigmas organizacionais, qualificação profissional e o sistema público de ensino brasileiro: Caxambu, **ANPED**, 1993 (mimeo).
- FREIRE, Paulo. **A Educação na cidade**: São Paulo: Cortez, 1991.
- GAUDÊNCIO, Frigotto. **A produtividade da escola improdutiva: Um (re) Exame das Relações entre Educação e Estrutura Econômico-Social Capitalista**. 2. ed., São Paulo: Cortez : Autores Associados, 1984. (Coleção educação contemporânea).
- GENTILLI, Pablo A. A. E SILVA Tomaz Tadeu. **Neoliberalismo, qualidade total e educação: (Visões Críticas)** Petrópolis: Cortez Ltda. 1994.
- GOMEZ, Carlos Minayo. et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador** São Paulo: Cortez Autores Associados. 1987.
- GRAMSCI, Antônio. **Obras escolhidas**: Tradução de Manuel Cruz. São Paulo: Martins Fontes. 1978.
- _____. **Os intelectuais e a organização da cultura**: Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A. 1978.
- KURB, Milan. **Consultoria, um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.
- MARTIN, James. **A Grande Transição: usando as sete disciplinas da Engenharia da Empresa para reorganizar pessoas, tecnologias**. Tradução de Priscilla Martins Celeste e Ana Rodrigues . São Paulo: Futura, 1996.
- MARTINS, Onilza Borges, (Coordenadora do Projeto Formação do Educador no Estado do Paraná) - Documento do Informativo do Convênio INEP - UFPR, 1986 - 1988, p. 48).
- MELLO, Guiomar N. et al. **Educação e transição democrática** São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 16).

- MESQUIDA, Peri. **Hegemonia Norte-Americana e educação** Protestante no Brasil. Juíz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 1994.
- MORAIS, Regis de. **Educação em tempos obscuros**: São Paulo: Cortez, 1991.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. In: **FÉLIX**, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar**: Um problema educativo ou empresarial. São Paulo: Cortez: Autores Associados.1986.
- MURSELL, James (1955). **Principles of democratic education**. Nova York: Norton. In: **APLLE** Michael & **BEANE**, James. Escolas democráticas: tradução de Dinah de Abreu Azevedo / São Paulo : Cortez, 1997.
- NÓVOA, Antônio. (Coord.) **As organizações escolares em análise**: Tradução de Cândida Hespanha - Maria Isabel - Castro Pereira - José Antônio Souza Tavares. Lisboa - Portugal: Publicações Dom Quixote Instituto de Inovação Educacional. 1992.
- OUCHI, Willian. **Teoria Z**. Tradução de Auripheto Berrance Simões. 9 ed., São Paulo: Nobel, 1985.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 7ª.ed., São Paulo: Cortez, 1996.
- REEDER, Ward G. The Fundamentais Principles of Public School Administration, The Macmillan Company, 1947.
- ROSA, Maria da Glória de. **A história da educação através dos textos**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina (Construção e reconstrução do conhecimento)**. Campinas: Autores Associados. 1995, (Coleção educação contemporânea).
- SAVIANI, Dermeval, **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1980.
- ROSSETI, José Paschoal, et. al. **Transição 2000: tendências, mudanças e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. 29 ed., Campinas: Cortez, 1995.
- SCHEIN, EDGAR H. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, Ltda, 1977.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda. 1995
- VELLOSO, Jaques. **Educação e transição democrática**. 6 ed., São Paulo: Cortez, 1989.

VALERIEN, Jean e DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 4 ed., São Paulo: Cortez, [Paris] UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura. 1993.

VITRO, Robert A. (1991) El desarrollo basado en el conocimiento... Em: UNESCO/CRESALC (1991). Oportunidades del Conocimiento y de la Información. Caracas Pp. 84-103, cit p. 96.

WACHOWICZ, Lilian Anna. **A democracia na escola** Revista ANDE nº 18, p. 15-29. 1992.

WEINBERG, Gerald M. Consultoria - **O segredo do sucesso**. Tradução Barbara Theoto Lambert; São Paulo: McGraw - Hill : 1990.

WITTMANN, Lauro Carlos. [et al.] **Administração da educação hoje: ambigüidade de sua produção histórica** Brasília: Ano 6, nº 36, out./dez.1987.

REVISTAS E PERIÓDICOS

REVISTA, VEJA, Agosto/ 1997

REVISTA: EDUCAÇÃO E SOCIEDADE Nº 49, DEZEMBRO/ 94

SIMPÓSIO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO
NORDESTE. "GESTÃO E PARTICIPAÇÃO" (1, 1996, FORTALEZA), ANPAE.
1996.

HUGO ASSMANN, "TENDÊNCIAS NAS REFORMAS EDUCACIONAIS NO
MUNDO DE HOJE".

_____, " A ONDA "PEDAGOGIA DA QUALIDADE" E SUA FORTE
CHEGADA AO BRASIL.

JORNAL DO SINEPE/RJ, SP, SC, RS etc. CONFENEM /Confederação
Nacional dos Estabelecimentos de Ensino. Junho/julho, 1997.

ANEXO QUESTIONÁRIO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
ALUNO: EVANDRO VARELA BRAZ
CURSO: MESTRADO
ÁREA: GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
PROFESSORA: LILIAN ANNA WACHOWICZ

Senhores Diretores
e/ou Técnicos Educacionais

Este é um trabalho de pesquisa de que deverá nortear, e, auxiliar-me na elaboração da dissertação para minha tese de mestrado.

Através do levantamento desta pesquisa poderei submeter à opinião dos senhores entrevistados a hipótese da necessidade de um Consultor Social Escolar, como agente de mudanças para as instituições de ensino particular.

Tal necessidade em nossa opinião se refere ao melhor direcionamento do trabalho educacional, para que seja mais consciente, eficaz e atuante na sociedade que mantém.

É um questionário simples com questões objetivas e será necessário que a verdade venha ser traduzida pela opinião dos entrevistados para o trabalho seja fidedigno.

Desde já agradeço sua colaboração.

Marque um "X" na melhor resposta e justifique nas linhas em branco sempre que se fizer necessário.

Questões

01. Na sua opinião todas as organizações sem fins lucrativos trabalham sem objetivos financeiros realmente?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

02. A entidade escola hoje em dia deve ser tratada como empresa ?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

03. Qual o produto de uma escola?

O aluno () a própria aula () outros ()

Justifique: _____

04. Em todas as escolas deve ser implantado programas de: Reengenharia, Qualidade Total, Marketing e Informatização?

Por exemplo:

A) Reengenharia - Implementar programa de controle anual, de modo que possa ser melhorado aquilo que está funcionando bem e eliminado o que não está funcionando. Ex. Reaproveitar os espaços no prédio em função do número de alunos, mudanças no currículo, tais como: Artes, Dança, Oficinas, etc.

B) Qualidade Total - É a estratégia para administrar cada estágio de produção de modo a minimizar os erros, e aproveitar o lucro.

C) Marketing - É a análise, planejamento, implementação e controle de propagandas cuidadosamente formulários para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais.

D) Informatização - É interligar toda a instituição em rede de computadores de modo que as atividades sejam realizadas com mais exatidão e segurança.

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

05. O diretor deve obrigatoriamente entender desses programas citados anteriormente?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

06. O diretor de escola hoje deve ser um gerente?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

07. O fato do diretor desviar sua visão para as atividades de construção e melhoramentos da escola trará prejuízos na parte pedagógica?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

08. Sua escola está dentro dos moldes de atendimento do prédio escolar fornecidos pela FUNDEPAR?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

09. As reivindicações da melhoria de sua escola tem sempre a iniciativa de:

Dentro para fora () Fora para dentro () Ambos ()

Justifique: _____

10. Na sua opinião: na educação o aluno é:

Objeto () Produto () Sujeito () Nenhum ()

Justifique: _____

11. Toda decisão envolve riscos:

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

12. Quem toma as grandes decisões na sua escola ?

Diretor () Mantenedora () Os dois ()

Justifique: _____

13. Nessas decisões são criadas estratégias e analisadas para atingir melhor os objetivos ?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

14. Qual o modelo aplicado nas tomadas de decisão?

A) Burocrático (funções ligadas por regras).

B) Político (ideológico e articulado).

C) Anárquico (todos tomam decisão).

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

15. Você crê na necessidade de um Consultor Social específico para as escolas?

CONSULTOR - Segundo Block (1991) “é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Só o diretor é que deve ter este poder direto para produzir mudança”. Por isso a meu ver, o que pode fazer o consultor social é sugerir, recomendar e dar suporte para o diretor nas tomadas de decisão.

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

16. Diante do exposto as escolas particulares (confessionais e empresariais) lucrariam com a presença de um consultor social ?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

17. Você acha que um consultor sendo um profissional não pertencente ao quadro de pessoal da escola e mantendo uma posição descompromissada em relação à continuidade dos trabalhos seria uma ameaça à posição do diretor?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

Considerando o que diz Peter Drucker (um dos clássicos da Administração) “Problemas ligados ao sucesso arruinariam mais organizações do que aqueles ligados ao fracasso... porque muitas vezes o sucesso cria euforia. Se o mercado cresce você precisa crescer com ele, ou passa a ser um marginal”. Responda:

18. Então é óbvio que, se sua escola está mal ela precisa de alguma ajuda? O consultor seria um profissional necessário em sua escola neste momento?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

19. Assim se sua escola está bem hoje, em todos os aspectos a presença do consultor social o deixaria mais tranqüilo em relação ao futuro?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

20. A idéia da criação de um consultor social é para você providencial?

Sim () Não () Nem sempre () Quase sempre ()

Justifique: _____

