

A EDUCAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

EDUCATION IN ADMINISTRATION

Alan Barros Bitar **1**
Kyldes Batista Vicente **2**

Resumo: A expressão administração pode ser definida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização. Por outro lado a gestão é o ato de gerir, de dirigir coisas públicas ou privadas. Este artigo teve como objetivo descrever os processos administrados que ocorrem nas organizações e demonstrar as concepções de gestão escolar. Como metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos, livros, dissertações de mestrado, revistas científicas e sites da Internet. Apoiado na metodologia identificou-se como processos administrativos o planejamento, a organização, a execução e o controle e como concepções de gestão escolar a técnico-científica e a sociocrítica. Nessa perspectiva, a administração e a gestão são essenciais nas empresas: que visam lucro e nas organizações escolares.

Palavras-chave: Administração. Gestão. Concepção. Gestão Democrática.

Abstract: The term administration can be defined as the process of planning, organizing, directing and controlling the activities of an organization. On the other hand, management is the act of managing, directing public or private things. This article aimed to describe the managed processes that occur in organizations and demonstrate the concepts of school management. As a methodology, bibliographic research was used in articles, books, master's dissertations, scientific journals and Internet sites. Based on the methodology, planning, organization, execution and control were identified as administrative processes and as concepts of school management, technical-scientific and sociocritical. From this perspective, administration and management are essential in companies: for profit and in school organizations.

Keywords: Administration. Management. Conception. Democratic Management.

Graduado em Administração, Pós-graduado em Estratégia de Gestão MKT/UFRJ e Mestre em Administração/UniHorizontes. Professor na FASEC-Faculdade Serra do Carmo. Lattes: <http://lattes.cnpq.org/2366714819762123>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6811-0033>. E-mail: alanbitar@usp.br **1**

Graduada em Letras (pela UFG), Mestre em Letras e Linguística (pela UFG), Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas (pela UFBA) e Pós-doutora em Letras (pela UFG). Atualmente é professora na Unitins e na Faculdade Itop. Lattes: <http://lattes.cnpq.org/1249709305972671>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8473-2828>. E-mail: kyldes.bv@unitins.br **2**

Introdução

A administração é muito importante nas instituições. Ela tem como papel auxiliar as organizações a empregar seus recursos para atingir as metas estabelecidas.

A administração está presente em todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas (empresa capitalista) e não lucrativas (igreja, exército, entidades filantrópicas, organização não governamental, etc.).

No contexto empresarial, a administração busca alinhar diversos setores da empresa, de modo a garantir a máxima produção e lucro (DOURADO, 2008). No âmbito escolar, a administração visa assegurar que todos os setores tenham condições necessárias para atingir os objetivos gerais da escola (URÂNIA, 2020).

A administração na escola diferencia da administração na empresa no sentido que esta busca fins lucrativos, já a administração da escola tem como principal foco a formação de indivíduos para o exercício da cidadania e da democracia.

A gestão escolar compreende o gerenciamento da escola por meio de diretrizes e políticas públicas educacionais. A gestão escolar no Brasil pode ser entendida por várias concepções: técnico-científico e sociocrítica.

Este artigo tem como objetivo, descrever os processos administrativos das organizações e demonstrar as concepções de gestão escolar.

Como metodologia utilizar-se-á pesquisa bibliográfica. A escolha da pesquisa se justifica porque a pesquisa bibliográfica é aquela realizada com apoio de material já elaborado como, por exemplo: livros, artigos científicos, dicionários, dissertações de mestrado. Jacobsen (2017) complementa que a pesquisa bibliográfica é a base para todo tipo de pesquisa científica.

Conceito de Administração

O termo administração vem do latim *administratio* e tem como significado ação de administrar, de governar, de gerir negócios públicos ou privados (MICHAELIS, 2020, online).

Rossés (2014) define administração como sendo o processo de fazer as coisas da melhor maneira possível, utilizando-se poucos recursos (humanos, matérias-primas, máquinas, financeiro, tecnologia da informação, patentes), para alcançar os objetivos da instituição.

Martins (1991 apud DOURADO, 2008, p. 14) conceitua administração como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos”.

Para Chiavenato (2003, p. 2), administração trata:

[...] do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Assim como Martins (1991) e Chiavenato (2003), Maximiano (2000) também inclui no conceito de administração os processos administrativos. Desse modo o autor descreve administração como “um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle” (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Processos Administrativos

Os processos administrativos destacados por Martins (1991), Chiavenato (2003) e Maximiano (2000) são descritos abaixo.

O planejamento consiste em estabelecer objetivos, atividades e estimar recursos necessários para um projeto e/ou serviço (MAXIMIANO, 2000). Conforme Jones e George (2012), o planejamento envolve três etapas: 1) definir metas; 2) criar estratégias para alcançar essas metas; 3) decidir quais recursos utilizar para atingir essas metas.

Organização é definir o trabalho a ser desenvolvido, bem como, as responsabilidades

pela sua realização (MAXIMIANO, 2000). É no processo de organização que são criados os organogramas da instituição, os níveis de hierarquia, as tarefas a serem executadas, os formulários, os manuais, entre outras atividades.

Execução implica em estimular e capacitar os colaboradores da empresa, de modo que eles compreendem seus papéis e trabalhem em prol dos seus objetivos (JONES; GEORGE, 2012). Ao contrário das atividades de planejamento e organização, a execução compreende uma tarefa concreta, já que abrange o trabalho com as pessoas envolvidas no processo.

O controle resulta em verificar se os objetivos que foram definidos estão sendo alcançados e ainda, identificar a necessidade de possíveis alterações (MAXIMIANO, 2000).

O Quadro 1 expõe os processos administrativos (planejamento, organização, execução e controle):

Quadro 1. Processos administrativos

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	É o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	É o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Execução	É o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizaram as atividades e os objetivos.
Controle	É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 27)

Jones e George (2012) elucidam que para a administração ser considerada eficaz é necessário realizar com sucesso os quatro processos administrativos, uma vez que é por meio deles que é possível aumentar a eficácia e a eficiência na instituição.

Conceito de Gestão e Gestão Escolar

A palavra gestão vem do latim *gestio* e significa “ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração”. “Função ou exercício da pessoa responsável pela administração; gerência”. “Período de tempo em que um político exerce o seu mandato” (DICIO, 2020, online).

Segundo Williams (2017, p. 3), gestão é “criar um ambiente em que as pessoas sejam capazes de fazer o trabalho de maneira eficiente e eficaz”. A eficiência compreende a realização do trabalho com o mínimo de esforço, desperdício e despesa. A eficácia corresponde à concretização de tarefas para cumprir os objetivos da empresa.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 438) conceituam gestão como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

A gestão escolar constitui-se:

[...] em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK, 2009, p. 23).

Concepções de Gestão Escolar

Os processos de gestão escolar possuem variadas concepções. De um lado tem-se a concepção técnico-científica, também denominada científico-racional e de outro, a concepção sociocrítica.

Na concepção técnico-científica predomina-se uma perspectiva burocrática e tecnicista da organização escolar. Embasada na Teoria Geral da Administração, a administração escolar transforma a escola em uma instituição empresarial e adota os processos administrativos com o planejamento, a organização e o controle direcionados a eficiência e eficácia.

A Administração Escolar Brasileira, objeto de pesquisas e estudos desde a década de 1930, demonstra em suas características a pura e simples transposição da Teoria Geral da Administração, buscando a transformação da organização escolar em organização empresarial, imprimindo à escola uma concepção científico-racional, portanto, burocrática e tecnicista. Essa escola tem a sua estrutura e o seu funcionamento sob a égide do racionalismo e, devido a isso, o planejamento, a organização e o controle estão voltados ao alcance dos resultados elevados em eficiência e eficácia (ARAÚJO, 2009, p. 15-16)

As escolas que atuam no modelo técnico-científica valorizam muito a estrutura organizacional, ou seja, o organograma de cargos e funções; a hierarquia de funções, regras e procedimentos; as decisões de forma centralizada; entre outros (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Libâneo (2004 apud ARAÚJO, 2009, p. 16) descreve as principais características da concepção técnico-científica:

Prescrição detalhada das funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar; Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros; Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar; Formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas e regras do que em consensos; Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 445), a concepção técnico-científica é a mais utilizada nas instituições escolares, porém, enfatizam que “já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressista”.

Na concepção sociocrítica, a instituição escolar é idealizada como “um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democrá-

ticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 445).

Na sociocrítica, a tomada de decisões ocorre coletivamente, permitindo assim, a participação de professores, alunos, pais, responsáveis, comunidade local, etc. (ARAÚJO, 2009).

O modelo sociocrítica da escola divide-se em diversas formas de gestão democrática: autogestionária, interpretativa e democrática-participativa. O Quadro 2 apresenta as principais características dessa concepção.

Quadro 2. Concepções de organização e gestão escolar

AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político). - Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder. - Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. - Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva. - Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. - Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> - A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva. - Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas. I, normativo. - A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivo sociopolíticos e pedagógicos da escola. - Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e dos que se relacionam com ela. - Qualificação e competência profissional. - Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais. - Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões. - Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. - Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Fonte: Adaptado de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 449)

A concepção autogestionária compreende o poder coletivo da instituição de ensino. As decisões são tomadas por meio de reuniões e assembleias, excluindo toda autoridade e poder individualizado (SOARES, 2010). Oliveira (2017) complementa que esse modelo não é muito utilizado nas escolas brasileiras, pois exige a participação direta dos indivíduos nas tomadas de decisões, o que demanda disponibilidade de tempo e comprometimento dos envolvidos.

A concepção interpretativa considera como prioritário as interpretações, significados subjetivos, percepções, etc. Essa visão opõe-se ao modelo técnico-científico pelo uso de normas rígidas, ausência de reflexão e por considerar as instituições como realidades objetivas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

A concepção democrática-participativa defende a participação dos profissionais da educação e da comunidade nas tomadas de decisões, contudo, solicita que, “uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a

coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Gestão Democrática na Escola e Participação

Segundo Lück (2009), a gestão democrática na escola é entendida como o processo em que se criam condições e orientações para a participação da comunidade local e escolar em conselhos escolares, projeto pedagógico, entre outros.

A gestão democrática do ensino público é instituída no artigo 206 da Constituição Federal do Brasil de 1988. Essa disposição é reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394 de 1996:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, LEI nº. 9394/1996, on-line).

A gestão democrática ocorre na escola, por meio da participação. A participação baseia-se no princípio de autonomia, que significa “a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isso é, para a condução da própria vida” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 451).

[...] a dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisões (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 451).

A participação das pessoas acontece de várias maneiras: presencial; expressão verbal e discussão; representação política; tomada de decisão e por engajamento (LÜCK, 2009 apud BRITO; SÍVERES, 2015).

A participação da coletividade na gestão democrática do ensino público é importante, pois é o meio mais democrático para alcançar os objetivos da organização escolar.

Especificidade da Administração Escolar

Alguns pesquisadores entendem-se que a escola, como instituição social, possui especificidades.

Saviani (2015, p. 293) elucida que a especificidade da educação se refere:

[...] aos conhecimentos, ideias, conceitos, valores, atitudes, hábitos, símbolos sob o aspecto de elementos necessários à formação da humanidade em cada indivíduo singular, na forma de uma segunda natureza, que se produz, deliberada e intencionalmente, através de relações pedagógicas historicamente determinadas que se travam entre os homens.

Paro (2010, p. 229) destaca que a especificidade da administração escolar surge: “a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois processos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro”.

A gestão escolar deve, conforme Paro (2021), considerar a especificidade educativa da escola.

Conclui-se, que a especificidade da administração escolar fundamenta-se nos objetivos educacionais, no atendimento dos interesses da comunidade local e escolar e na especificidade do processo pedagógico (ARAÚJO, 2009).

Considerações Finais

Os termos 'administração' e 'gestão' são bastante utilizados na organização escolar. A administração busca alcançar as metas e os propósitos da organização, enquanto a gestão tem como foco as questões gerenciais.

A gestão escolar possui como concepções: a técnico-científica, também conhecida como científico-racional e a sociocrítica.

A concepção técnico-científica tem suas origens na Teoria Geral da Administração. Nessa perspectiva, adota um sistema rígido de normas, regras e procedimentos; comunicação verticalizada; organograma de cargos e funções; direção centralizada no diretor escolar; foco nas tarefas e não nas interações pessoais, entre outros.

A concepção sociocrítica divide-se em autogestionária, interpretativa e democrática-participativa. A autogestionária corresponde o poder coletivo da organização escolar. A interpretativa tem como prioridade as interpretações, significados subjetivos e percepções. A democrática-participativa defende a participação dos profissionais da educação e da comunidade local e escolar nas tomadas de decisões.

Algumas características de uma concepção podem ser identificadas em outra, porém, na prática, as escolas encontram-se fortes características da concepção técnico-científico, como, por exemplo, organogramas de cargos e funções, normas a serem seguidas, etc.

Ademais, ocorre nas escolas da rede pública brasileira, a gestão democrática do ensino, uma vez que esta é instituída no artigo 206 da Constituição Federal do Brasil de 1988 e reforçada no artigo 14, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96).

A gestão democrática do ensino público acontece com a participação da comunidade local e escolar em conselhos escolares, projeto pedagógico, entre outros. A participação acontece de forma presencial ou não.

Alguns pesquisadores acreditam que a escola possui especificidades e, por isso, deve ser administrada de acordo com sua especificidade: objetivos educacionais e atender os interesses da comunidade.

Conclui-se, com base em Paro (2010), que a administração escolar direcionada a transformação social não deve ser oposta à forma de administrar da empresa capitalista, mas sim, democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo. A escola tem como principal foco, formar indivíduos e permitir aos alunos apropriar-se da cultura em seu sentido amplo. Diferente da administração empresarial que tem como principal finalidade, gerar lucro.

Referências

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

_____. Lei 9394. **Lei das diretrizes e bases da educação nacional**. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRITO, Renato de Oliveira; LUIZ, Síveres. **As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada**. Sophia, Armenia, v. 11, n. 1, p. 9-20, jan./jun. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DICIO, Dicionário Online de Português. **Gestão**. 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/gestoes/>. Acesso em: 03 jan., 2021.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, Centro da Educação à Distância, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

JACOBSEN, Priscila. **Como fazer uma revisão bibliográfica**. 2017. Disponível em: ufrgs.br/blog-dabc/como-fazer-uma-revisao-bibliografica-2/. Acesso em: 05 jan., 2021.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre, RS: AMGH Editora Ltda, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Positivo, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Administração**. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/administracao>. Acesso em: 20 dez., 2020.

OLIVEIRA, Daniel Júnior de. **Gestão escolar: da perspectiva dos professores de ciências a uma proposta formativa**. 2017. 116f. Dissertação (Mestrado em Educação para Ciências e Matemática) Programa de Pós-Graduação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás –Câmpus Jataí, Goiás, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar à luz dos clássicos da pedagogia**. 2021. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/administracao-escolar-a-luz-dos-classicos-da-pedagogia/>. Acesso em: 07 jan., 2021.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec. Brasil, 2014.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a natureza e especificidade da educação**. *Germinal marxismo e educação em debate*, v 7, n. 1, p. 286-293, jun. 2015.

SOARES, Alairton Luís Araújo. **Objetivo da educação e as concepções de organização e gestão escolar**. 2010. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/objetivo-educacao-as-concepcoes-organizacao-gestao-escolar.htm>. Acesso em: 03 jan., 2021.

URÂNIA, sistemas. **Benefícios para a gestão escolar**. 2020. Disponível em: <https://horario.com.br/blog/6-beneficios-do-urania-para-a-gestao-escolar/>. Acesso em: 07 jan., 2021.

WILLIAMS, Chuck. **Adm:** princípios de administração. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

Recebido em 24 de junho de 2020.

Aceito em 24 de junho de 2021.