

O GESTOR EDUCACIONAL COMO UM *COACH* DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Jorge Luiz Knupp Rodrigues¹ Nancy Julieta Inocente²

Professores Doutores Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2 CEP 12.020-030-Taubaté/SP – Brasil. jorgeknupp@gmail.com ; nancyinocente@yahoo.com.br

Resumo- Não é mais novidade a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo, estão ultrapassados, por conduzirem a falsa harmonia, ao desperdício, ao conformismo, ao ativismo inconseqüente, à estagnação social e a entropia das organizações. Essa mudança de paradigma possui uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas, democráticas e holísticas. Este artigo tem como objetivo estimular uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, os novos paradigmas vigentes neste contexto e também sobre o papel do gestor educacional como um líder, um *coach* da organização escolar. O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o exploratório e bibliográfico. A discussão sobre o estabelecimento e implantação de novos paradigmas na gestão educacional é complexa e polêmica em razão, principalmente, da ausência de consenso.

Palavras-chave: Gestão. Educação. Novos paradigmas

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Não é mais novidade a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança que parecer ser mais significativa e que se pode perceber é a visão que temos da realidade e de como dela participamos. Observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo, estão ultrapassados, por conduzirem a falsa harmonia, ao desperdício, ao conformismo, ao ativismo inconseqüente, à estagnação social e a entropia das organizações. Essa mudança de paradigma possui uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas, democráticas e holísticas.

A conseqüência da interação entre a evolução científica técnico, a globalização da economia e a valorização da cidadania é a promoção de um novo paradigma da organização da produção e do trabalho que exige das empresas um comportamento diferente. Da especialização do trabalhador (*taylorismo*) à qualificação versátil; da produção em massa (*fordismo*), as organizações devem atuar em função das demandas diversificadas do mercado. Portanto, a idéia central é passar: a) de uma gestão organizacional para uma rígida, burocrática, na qual o processo de tomada de decisão é centralizado, para um

flexível, desburocratizado; b) de uma gestão monológica, ou estratégica para uma gestão dialógica ou comunicativa (TENÓRIO, 2000, p. 191). Este artigo tem como objetivo estimular uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, os novos paradigmas vigentes neste contexto e também sobre o papel do gestor educacional como um líder, um *coach* da organização escolar.

Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o exploratório e bibliográfico. Segundo Vergara (2000), o tipo de pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado. Enquanto que, o bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais.

Novos Paradigmas no Mundo do Trabalho

Nesse texto denominamos de paradigmas, as realizações científicas universalmente conhecidas, que fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade praticante de uma ciência.” (KUH, 1962). Esta nova sociedade, denominada de sociedade do conhecimento exige também novos modelos de gestão educacional, capazes

de atender às necessidades das organizações escolares da atualidade.

Diante dessa mudança, as organizações reposicionam-se e a organização escolar deve desenvolver essa consciência porque a sociedade cobra que o faça. Por isso que a escola se encontra, hoje, no centro das atenções da sociedade, visto que, a educação, na sociedade globalizada e na economia centrada no conhecimento, constitui um grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, e uma condição importante para a qualidade de vida das pessoas. Neste contexto observa-se, também, o interesse de alguns grupos e organizações em colaborar com a escola, através de parcerias e outras ações que representam um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades, ou seja, novas competências. Segundo Glatter (1992), a gestão relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização, o que cria grande identidade entre as teorias da gestão e as teorias da inovação.

O mundo do trabalho passa por enormes e rápidas transformações. Diversas profissões estão desaparecendo outras surgindo. Inúmeros processos estão sendo eliminados, outros estão sendo repensados e outros estão sendo criados. E estas transformações também já chegaram a organização escolar, na qual a gestão educacional parece ser um dos mais importantes processos e que necessita de um repensar urgente para que possa incorporar novos paradigmas adequados e exigidos pelo momento que vivemos. Para que possamos pensar na introdução novos paradigmas na gestão educacional, precisamos fazer uma breve reflexão buscando explicações para a gestão educacional e as necessidades educacionais para este momento da história.

RESULTADOS

Várias organizações e dentre elas algumas da área educacional, estão modificando-se. O fator tempo de registro na carteira de trabalho, ou de contrato de um indivíduo, já não é mais o indicador de excelência profissional. É necessário que o mesmo possua as competências exigidas pela organização em que atue. Diante disso, é importante que os indivíduos, principalmente o gestor da organização escolar, modifiquem seus paradigmas para que consigam obter os resultados esperados. De acordo com Reis (1996), o conhecimento tende a ser o diferencial competitivo das organizações, pois o volume de informações cresce numa velocidade tão grande, que é praticamente impossível um profissional absorver e utilizá-los de forma

coerente com as necessidades de sua organização.

Lévy (2000 apud RODRIGUES, 2007) ressalta que, pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no começo de seu percurso profissional serão obsoletas ao final de sua carreira. Tal fato pode ser explicado por Affonso (1980) segundo ele, o progresso científico e o avanço tecnológico, elementos fundamentais de um autodesenvolvimento, não acarretam apenas o aumento quantitativo dos conhecimentos e sua constante renovação, mas alteram também, a estrutura de empregos e a distribuição de profissionais.

Esta situação faz com que a procura por profissionais capacitados seja mais intensa por parte das organizações ou então, acaba obrigando-as a investirem constantemente em seus recursos humanos de forma que estes estejam preparados para desempenharem suas funções. Novas formas de organização de processos estão surgindo, novas formas de desenvolver atividades individuais e em grupos estão em ascendência. Portanto, os gestores escolares têm que se preparar para outras formas de obtenção de resultados de maneira ética, criativa e ousada, atuando como um líder e utilizando-se do processo de *coaching*.

A MUDANÇA DE PARADIGMAS E A GESTÃO EDUCACIONAL

Para falarmos sobre gestão educacional, vamos recordar um pouco a história da administração com Frederick Taylor, que acreditava que as máquinas e os projetos industriais ficariam imensamente complicados, mas não seria necessário que os trabalhadores os entendessem. Quanto menos "distraídos" pela compreensão, mais eficientes seriam em suas atividades. Porém, isso é passado, as organizações em geral e as escolares de maneira particular, exigem hoje de seus profissionais, conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis ou adequadas para o alcance de seus objetivos dentro de padrões de qualidade previamente definidos (MORAES, 2002).

A partir do final do século XIX, a visão mecanicista do mundo decorrente do paradigma cartesiano-newtoniano começava a perder o seu poder de influência como teoria que fundamenta a ocorrência dos fenômenos naturais. Iniciava-se, assim, uma ruptura entre o mundo moderno e o contemporâneo, caracterizando o final de uma história e o começo de outra, a partir das

descobertas iniciadas no alvorecer do século XX (MORAES, 2002).

Considerando o ambiente competitivo e a globalização no qual são feitas grande partes dos negócios na atualidade, não parece saudável demorar para alinhar a organização escolar e seus profissionais, aos novos paradigmas. Podemos verificar como por exemplo, a necessidade e a preocupação que deve existir com a qualidade dos produtos e serviços, com a qualidade do trabalho dos profissionais, com a motivação e com o relacionamento interpessoal dos componentes da organização escolar e também com formas de gerenciamento dos indivíduos.

Uma das características centrais da atual mudança estrutural das economias industrializadas é a aceleração do progresso técnico, significando a intensificação do crescimento da taxa de acumulação de conhecimento científico e tecnológico. Carvalho (2001) esclarece que a revolução tecnológica revela a rapidez na geração e difusão de novas tecnologias, na introdução de novos produtos e processos produtivos e na disseminação de novos métodos de organização da produção.

Neste artigo denominamos de novos paradigmas, alguns padrões relativamente novos e já incorporados por algumas outras organizações e que podem ser também implantados nas organizações escolares, principalmente na gestão destas, como por exemplo a utilização dos conceitos e técnicas da Liderança Contingencial/Situacional, das estratégias de *coaching* e *mentoring*, dentre outras. A incorporação de novos conhecimentos, novas atitudes e novas habilidades poderão atender de forma satisfatória, confiável, acessível, segura, atualizada e no tempo certo as necessidades dos alunos, dos professores e dos demais indivíduos que compõem e contribuem para o sucesso de uma organização escolar preocupada efetivamente com o desenvolvimento dos processos ensino e aprendizagem atualizados, adaptados e prontos para responder as exigências do mundo moderno. No novo paradigma da gestão da escola cidadã, com visão holística, a concepção reducionista e mecânica não mais se enquadra na realidade. A verticalidade é incompatível com a inter-subjetividade.

Na visão de Bordignon (1993), o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade.

A seguir, apresentamos comparações entre os paradigmas: mecanicista e o paradigma holístico:

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
<input type="checkbox"/> A empresa é uma máquina e as pessoas, as engrenagens.	<input type="checkbox"/> A empresa é um sistema dinâmico e orgânico.
<input type="checkbox"/> A competição é a mola que move a empresa.	<input type="checkbox"/> A cooperação é a mola que move a empresa.
<input type="checkbox"/> Só o topo da empresa deve conhecer as estratégias e as metas. Segredo.	<input type="checkbox"/> Todo pessoal-chave participa e conhece as estratégias e as metas. Transparência.
<input type="checkbox"/> Os gerentes são a cabeça e planejam. Os trabalhadores são o corpo e apenas executam.	<input type="checkbox"/> Todos têm cabeça e corpo, que devem ser interligados.
<input type="checkbox"/> Delegar é perder poder.	<input type="checkbox"/> Delegar é ganhar poder.
<input type="checkbox"/> Estrutura impessoal, burocrática, técnica.	<input type="checkbox"/> Estrutura humana, conceitual, baseada em pessoas.
<input type="checkbox"/> Comunicação de cima para baixo.	<input type="checkbox"/> Comunicação em todos os sentidos.

Quadro 1 – Paradigmas Mecanicistas e Holísticos
Fonte: Boog (1996, p.4-6)

Com os negócios cada vez mais dinâmicos e sujeitos a constantes mudanças, a figura do profissional competente, criativo, responsável, com capacidade decisória, que trabalha em equipes multidisciplinares, passou a constituir a figura central das organizações. Hoje, em ambientes tão voláteis, o indivíduo profissional com liderança e visão, comprometido com o empreendimento, é quem dá mais coesão e estabilidade organizacional em grupos autogerenciados, com iniciativas, independentes do controle burocrático, comprometidos com seu grupo mais do que apenas com o sucesso empresarial (MORAES, 2002).

O interesse pela busca de novos padrões para o desenvolvimento da gestão parece não ser algo absolutamente novo. De uma maneira geral, podemos notar que o interesse por este aspecto está presente desde o momento em que se instaurou a divisão social do trabalho e, com esta,

gradativamente, a divisão técnica do trabalho, pois as exigências são sempre crescentes no que diz respeito ao aprendizado e incorporação de novos modelos e padrões de gerenciamento. Desde o final do século XIX, a administração dita científica, tem-se desenvolvido como resposta aos problemas e desafios enfrentados pelas organizações. Como vimos com Taylor e Fayol que criaram modelos para responder as necessidades da administração/gestão das organizações de suas épocas. Taylor em seus estudos afirmava que para que o trabalho pudesse ser feito de acordo com as leis científicas, era necessário padrões e melhor divisão de responsabilidade entre a gestão e a operação, uma vez que os responsáveis pela operação eram desprovidos de instrução e de capacidade mental. Os modelos de organização, após terem sido militares, mecânicos, orgânicos, são agora mais abstratos, universais e sistemáticos, levando-se em conta o fator humano (PAGÈS, 1990)

Diversos fatores provocaram enormes transformações e os padrões tradicionais que tudo controlava, tornaram-se inviáveis e os estudiosos sobre a administração e gestão, tentando encontrar alternativas e respostas para as exigências atuais, como podemos ver em Weber, Elton Mayo, Maslow, Herzber até os dias de hoje com Peter Drucker, Tom Peter e outros. Este mesmo fenômeno, ou seja, as transformações e exigências de novos padrões, também tem sido uma exigência feita as organizações escolares e isso passa necessariamente pelo processo de gestão educacional, pela descentralização das atividades, pela participação dos indivíduos nos diversos processo escolares. Há tendência à descentralização porque o mundo passa por mudanças muito rápidas em que a globalização coloca cada dia um dado novo, havendo necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo (MACHADO, 1999).

Conclusão

A discussão sobre o estabelecimento e implantação de novos paradigmas na gestão educacional é complexa e polêmica em razão, principalmente, da ausência de consenso quanto aos critérios a serem considerados em sua definição, adequação a realidade, aceitação do novo, interesses outros etc. Parece que o novo incomoda muito, por mexer consideravelmente com o *status quo*. Sendo assim, a resistência às mudanças que desorganizam as formas instituídas é muito forte em educação.

Referências

- AFFONSO C. R. O papel do treinamento na empresa. In : BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980.

- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão Democrática do Sistema**, in, Gadotti, Moacir e Romão, José Eustáquio, (org). São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire: Brasília, DF, Instituto de Desenvolvimento da Educação Municipal, 1993.

- BOOG, G. G. Os Novos Paradigmas do Mundo dos Negócios. In: **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** ABTD, 1.996.

- CARVALHO, R. Q. **Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação**. In FERRETTI, J. Celso (et al.). Tecnologia, trabalho e educ.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

- GLATTER, Ron. **A gestão com meio de inovação e mudança nas escolas**. In: NÓVOA, Antonio. As organizações escolares em análise. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1992.

- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva S.A, 1962.

LÉVY, L. Organization Internationale de Trabajo, **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. 1998, 34.86.

- MACHADO, Ana Luiza. **Formação de gestores educacionais**. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. Gestão educacional: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.

- MORAES, M. C. **O paradigma educacional emergente**. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo Atlas, 2005.